

GERENCIAR EN TIEMPOS DE INFLACIÓN

EN TIEMPOS INFLACIONARIOS NO SOLO SE DEBE ACTUAR RÁPIDAMENTE PARA SOBREVIVIR: TAMBIÉN DEBE REPENSARSE LA ESTRATEGIA



» SER DIGITAL NO ES VENDER POR INTERNET

ERIK DEL BUFALO, FILÓSOFO:
» «A LOS VENEZOLANOS LOS UNE EL MIEDO A CONVERTIRSE EN UNA SOCIEDAD ABIERTA»

» LA DISCONTINUIDAD ADMINISTRATIVA ATENTA CONTRA LA SALUD DEL VENEZOLANO

EDITORIAL 4 **Más caro. excesivamente caro** / Ramón Piñango

PARECERES 6 **El cambio climático: ¿por fin lo están tomando en serio?** / Henry Gómez-Samper
6 **La «nueva» función de talento en las organizaciones** / Raúl Maestres
8 **Hijos de madres que trabajan** / Guillermo Edelberg
9 **El método es el mensaje** / Enrique Ogliastri

TEMA CENTRAL

TEMA CENTRAL

Gerenciar en tiempos de inflación

Gerenciar en entornos hiperinflacionarios es vivir sometido a la constante presión de tomar decisiones rápidamente y con información incompleta. Es combinar movimientos tácticos de corto plazo, con el simple propósito de sobrevivir, con reposicionamientos estratégicos, pues probablemente la inflación se mantendrá durante muchos años. Para las personas naturales, invertir en activos reales y en educación, y endeudarse con inteligencia son algunas de las mejores medidas que puede tomar.

10 **La inflación en Venezuela: sus causas y corrección** / Pedro A. Palma
16 **Navegar sin brújula: la gerencia en hiperinflación** / Norma Ortiz y Carlos Jaramillo
21 **Finanzas personales: cómo sobrevivir a la inflación** / Urbi Garay y José A. Salazar
25 **Remuneración total en tiempos adversos** / Carmen Cecilia Torres
30 **¿Cómo fijar los precios cuando hay alta inflación?** / Bárbara Lira, Joastin Rangel y Richard Obuchi
Además: **Precios en hiperinflación: la perspectiva del vendedor** / Jorge Menéndez

CONVERSACIÓN

34 **«A los venezolanos los une el miedo a convertirse en una sociedad abierta»** /
Conversación con Erik Del Bufalo, filósofo.
Para el jefe del Departamento de Filosofía de la Universidad Simón Bolívar la superación del oscurantismo militarista requiere retomar los principios fundamentales del proyecto republicano liberal: la división de poderes y la eliminación de controles excesivos sobre la actividad económica.

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

38 **El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacitación** /
Ivory García Marín
Gestionar el talento humano es uno de los mayores retos que enfrentan los gerentes del siglo XXI. Un trabajador insatisfecho ocasiona costos por improductividad, desmotivación, ausentismo, rotación y desempleo. Las organizaciones pueden controlar estos factores, siempre y cuando sus supervisores estén capacitados para la buena gestión del talento humano.

DEBATES IESA

Volumen XXI, número 1, enero-marzo 2016

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

Consejo editorial

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

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas 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



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

	42	¿Puede el endeudamiento del gobierno afectar la economía venezolana? / Armando Romero e Igor Hernández La caída reciente del precio del petróleo ha hecho evidente que el endeudamiento puede afectar el desempeño de la economía venezolana.
TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE...	48	Control cambiario: trece años en cifras / Anabella Abadi y Daniel Raguá El actual control de cambios comenzó el 5 de febrero de 2003, con la creación de la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi). Desde entonces, y hasta enero de 2016, se han implementado cinco mecanismos oficiales para la asignación de divisas.
EXPERIENCIAS	52	La inversión social de NorPetrol Venezuela / Josefina Bruni Celli y Rosa Amelia González Una trasnacional petrolera con operaciones en el Golfo de Paria apoya a una asociación de pescadores artesanales en la mejora de las operaciones de su negocio. Pero las irregularidades en el manejo de los recursos públicos otorgados a la asociación y en las operaciones del negocio hacen dudar a la trasnacional de continuar con el apoyo.
TENDENCIAS	59	La discontinuidad administrativa atenta contra la salud del venezolano / Lissette Cardona
	63	La infraestructura educativa carece de planificación oficial / Andrea Montilla Kauefati
	66	Políticas culturales en tres tiempos / Ángel Ricardo Gómez
	69	La música en Venezuela en 2015 / William Padrón
	72	Los derechos de televisión llegan al fútbol venezolano / Giuseppe Palmariello
	74	El pescado: la última frontera de la conquista humana / Rafael Osío Cabrices
	79	Las carreras patrocinadas alcanzan la meta en Venezuela / David Rodríguez Andara
	82	El mercado de hoteles se mueve a pesar de la recesión / Elizabeth Ostos
	85	La crisis económica potencia el emprendimiento / Ingrid Margarita Rojas
	87	Banca: la recesión llama a la puerta / Armando J. Pernía
PUNTO BIZ	90	La empresa digital / Carlos Jiménez
MODO TEXTO	92	Financiamiento colectivo: «con una pequeña ayuda de mis amigos» / Luis Ernesto Blanco
RESEÑA	93	¿Cómo se construye un país? / Alejandro E. Cáceres
ENSAYO	95	Y seré millones... Las estratagemas del poder / Rafael Jiménez Moreno Un recorrido por el surgimiento de las técnicas de manipulación de masas revela que la propaganda siempre mostró su lado más extremo y violento cuando un político intentó obtener una mayoría absoluta y duradera, cuando pretendió exceder el límite del tiempo de su mandato.

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



GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

J-00067547-3

PROGRAMA
AVANZADO
DE GERENCIA

PAG

SÉ TÚ

**EL DE LA MEJOR
ESTRATEGIA**

OBJETIVO



iesa.edu.ve/cursos-y-programas
avanza@iesa.edu.ve
facebook.com/formacionejecutiva
@cursosiesa

(0212)555-IESA / (0241) 823-8775 / (0261) 759-0606



3 acreditaciones internacionales

- *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.

Como suele ocurrir en personas, en organizaciones y en las sociedades humanas, después de una catástrofe, todos son expertos en lo ocurrido: excelentes en el análisis y las recomendaciones. Lamentablemente, el aprendizaje ha implicado sacrificios y hasta sufrimiento para unos cuantos; especialmente, para las personas o grupos más vulnerables. Lo insólito es que ese aprendizaje, ese dolor para muchos, podría haber sido evitado si los países tuvieran disposición a aprender en cabeza ajena; concretamente, en las experiencias de otros países. Eso ocurrió aquí en Venezuela: este país no aprendió de la historia de otros países, aun países muy cercanos. Eso ocurre con la inflación. Nada original es Venezuela en lo que respecta a este mal de la economía.

Particularmente lamentable es que, desde hace unas cuantas décadas, hay un enorme acervo de información, conocimientos y teorías a la disposición del mundo para prevenir la inflación, e incluso para enfrentarla una vez que se ha manifestado como consecuencia de una errada política económica. Decir esto es fácil, lo difícil es aplicar los correctivos necesarios, por razones muy diferentes que, entre otras cosas, se refieren al enmarañamiento de factores económicos, sociales y económicos que inhiben la pronta acción efectiva de quienes podrían enderezar la economía.

Venezuela no es Zimbabue, a Dios gracias, pero podría serlo o al menos aproximarse, tal vez mucho más de lo que se piensa, a ese país africano en sus peores épocas inflacionarias. Por eso no puede verse como un lejano país cuyos gobernantes lo llevaron a sufrir hace apenas ocho años una inimaginable inflación de 79.600.000.000 por ciento, cuyo significado es definitivamente incomprensible. Quizás un dato ayude a entenderlo: los precios se duplicaban cada día. Para comprender lo que una hiperinflación puede significar, piense en las angustias de los venezolanos cuando dicen que la inflación de este año superará 600 por ciento.

Desconfianza y más desconfianza: el acelerado y sostenido incremento de los precios corroe las expectativas en las cuales se fundamenta la vida en sociedad. Hay desconfianza entre comerciantes, productores y proveedores, entre consumidores y todo el que venda algo; desconfianza en el futuro, porque los planes tienden a ser vistos como ejercicios inútiles de futurología, aunque el futuro se refiera a un trimestre; desconfianza hacia quienes gobiernan, porque no logran crear una estabilidad que haga la vida vivible con un mínimo sosiego.

Conflictividad y más conflictividad: la fricción entre los intereses de sectores diferentes se agudiza cuando los recursos se hacen cada vez más escasos, al perder capacidad de compra el dinero. Hay conflictos entre patronos y trabajadores: unos luchan por mantener el negocio a flote y otros tratan de mantenerse a flote ellos y los suyos.

Desmoralización de la sociedad: se hace difícil pensar en un futuro porque se reduce el horizonte temporal usado como referencia para programar las actividades de personas y organizaciones. La desmoralización se manifiesta también en la apuesta —consciente o no— contra la moneda nacional, porque más vale tener dólares, euros, pesos o cualquier artefacto, que bolívares. ¿Qué repercusión tendrá este hecho en la autoestima, en particular de quienes menos tienen? Probablemente será demoledora.

Fuga hacia el exterior: la gente trata de ubicarse en sociedades de economías más predecibles, donde la vida sea más previsible, para montar un negocio o manejar un presupuesto familiar. Con la emigración sufren todos: las empresas porque pierden los conocimientos de sus empleados y las personas o familias porque incurren en un costo emocional, cuyas consecuencias son reales aunque sean menos evidentes o medibles, pero de alguna manera se refleja en el producto de la nación, que sí se puede medir.

En este panorama es útil saber que el mundo cuenta con valiosos ejemplos de lucha contra la inflación y de éxito entre quienes, como personas u organizaciones, se han manejado inteligentemente en ese entorno. Llama la atención cómo incluso personas de escasos recursos aprenden rápidamente a sobrevivir, a surfear los embates de la inflación, aun cuando esté vinculada con un segundo monstruo: la escasez. Lo que no se sabe es qué ocurrirá si se desata el monstruo del desempleo, que está allí, a la vuelta de la esquina, si no se aniquila la terrible inflación. 

EL CAMBIO CLIMÁTICO: ¿POR FIN LO ESTÁN TOMANDO EN SERIO?

Henry Gómez-Samper

Los estragos mundiales del fenómeno El Niño —sequías prolongadas, deslaves, inundaciones devastadoras, temperaturas extremas sin precedentes— han sido tan seguidos durante los últimos meses que hasta los más escépticos se convencen de que al cambio climático hay que tomarlo en serio. En diciembre de 2015 los representantes de 187 de los 197 gobiernos reunidos en París acordaron adoptar medidas específicas para ponerle coto al calentamiento del planeta. Fue motivo de celebración. Pero, ¿celebración de qué?

Se celebró que, por fin, se llegó a un acuerdo entre una gran cantidad de naciones. En 1992, la Organización de Naciones Unidas emitió su primer llamado sobre el peligro venidero y se reunieron, en Río de Janeiro, representantes de 178 países y un sinnúmero de organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil. Luego, en 1997, se firmó en Kioto un protocolo que Estados Unidos no firmó y pocos países respetaron; y en Copenhague, cinco años atrás, al intentar de nuevo una reunión mundial, ¡no se logró nada!

Los científicos vaticinan que, de aumentar la temperatura promedio del planeta tres centígrados por encima de la registrada en tiempos preindustriales, será tal el calentamiento que las aguas del mar subirán y sumergirán gran parte de toda ciudad que lo borde. Según un estudio avalado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, para 2070 las ciudades más amenazadas por oleadas serán, ordenadas por población, Mumbai, Guangzhou, Shanghái, Miami, Ho Chi Minh, Calcuta, Nueva York, Osaka-Kobe, Alejandría y Nueva Orleans; y por activos, Nueva York, Nueva Orleans, Osaka-Kobe, Tokio, Ámsterdam, Rotterdam, Nagoya y Tampa.

La evolución de la situación es aún peor para los países isleños. La República de Islas Marshall (colonia española que pasó a Alemania, luego a Japón y a la postre conquistada por Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial) prevé que desaparecerá bajo el mar y su población está en proceso de emigrar. Aun si se cumple

lo acordado en París, el mundo está encaminado a un aumento de temperatura promedio de tres grados.

Lo que se acordó fue un primer paso. Hasta ahora, el calentamiento promedio de la tierra es de apenas un grado centígrado; y los países se comprometieron a evitar que alcance dos grados y a procurar que el aumento sea inferior a grado y medio. Sin embargo,

En diciembre de 2015 los representantes de 187 de los 197 gobiernos reunidos en París acordaron adoptar medidas específicas para ponerle coto al calentamiento del planeta

si los estragos presenciados en los últimos meses han ocurrido en condiciones de aumento de un grado, es fácil imaginar lo que viene, ¡aun si se respeta el límite de grado y medio!

Las medidas acordadas en París son diversas y más o menos ajustadas a lo que los 187 países podrán acometer. Más de sesenta países acordaron frenar, aún más de lo logrado durante los últimos años, la degradación forestal y tala de bosques. Los países desarrollados se comprometieron a destinar 100.000 millones de dólares anuales a la protección ambiental en países en vías de desarrollo, a partir de 2020, así como a reducir sus emisiones e impulsar nuevas tecnologías, como la de enterrar grandes cantidades de dióxido de carbono.

Algunos países, tales como China (el mayor generador mundial de emisiones) e India, no podrán reducir sus emisiones provenientes de combustibles fósiles, como carbón y petróleo, si cumplen sus planes anunciados de electrificación y desarrollo industrial; en cambio, se comprometieron a realizar inmensas inversiones en energía renovable, principalmente solar y eólica. Con ello se duplicaría la capacidad mundial de dicha energía en apenas quince años.

Quizá lo más prometedor del acuerdo alcanzado en París es que los compromisos adquiridos por las diferentes naciones serán sometidos a revisión frecuente: la primera en 2018, con la posibilidad de imponer medidas más exigentes a determinados países, a partir de 2020. Ello se tornará factible en la medida que se desarrollen o abaraten las nuevas tecnologías. Pero ha surgido la duda de si, a fin de cuentas, los países clave en materia de protec-

ción ambiental lograrán cumplir sus respectivos compromisos.

La credibilidad de lo ofrecido por China e India ha sido cuestionada. Igual ocurre con aquellos países donde prevalece la inestabilidad política o son presas de la discordia, como Brasil. Lo irónico es que uno de ellos sea Estados Unidos: el presidente Obama lideró el mundo al promover el acuerdo alcanzado en Pa-

rís y, sin embargo, la legislación que ha intentado implantar ha sido frenada por el Congreso, donde la oposición a su gobierno ostenta mayoría. Quizá quienes más fielmente defiendan los compromisos para detener el calentamiento global terminen siendo los votantes de los países que han sufrido y sufrirán las consecuencias de las calamidades que están ocurriendo en el mundo.

LA «NUEVA» FUNCIÓN DE TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Raúl Maestres M.

COACH ONTOLÓGICO

La edición de julio-agosto 2015 de la revista *Harvard Business Review* dedica un espacio considerable a analizar «la nueva gestión de talento» en las organizaciones del siglo XXI. La portada está dedicada al tema y su título es: «Es hora de hacer que explote Recursos Humanos para construir algo nuevo». Dos artículos están dedicados a lo «nuevo» en el área de talento, escritos por reconocidos académicos y consultores: Peter Cappelli, profesor de la Escuela de Negocios Wharton en temas de gerencia, Ram Charan, consultor independiente, Dominic Barton, presidente de McKinsey, y Denis Carey, vicepresidente de Korn Ferry International.

Según Peter Cappelli, para que el área de Recursos Humanos (RH) asuma un papel más determinante en las organizaciones, y contribuya a la creación de valor, debería emprender cinco iniciativas:

1. Definir la agenda de todo lo relacionado con el talento organizacional: en lugar de esperar a que

le den instrucciones sobre asuntos tan sensibles como reestructuración de los equipos de trabajo, reclutamiento de talento clave, iniciativas sobre horario flexible y trabajo a distancia.

2. Foco en el aquí y en el ahora: penetración con el entorno de la organización, tanto externo como interno, identificación de amenazas y retos surgidos en los tiempos que corren y diseño de las herramientas necesarias para atenderlos.
3. Desarrollar conocimientos sobre los aspectos esenciales del negocio: cada vez más el área de talento debe profundizar en las «funciones medulares» del negocio y aprender a leer informes financieros y reportes técnicos para mejorar sus habilidades en el reclutamiento de talento clave para la empresa y asesorar al presidente en las decisiones sobre talento.
4. Analizar los retornos financieros de sus decisiones: tradicionalmente los ejecutivos de RH no desarrollaban las habilidades numéricas requeridas para cuantificar el impacto de sus decisiones en el balance de la empresa. Ahora se espera que preparen informes sobre retorno de la inversión, al hacer recomendaciones de entrenamiento o promoción de personas.
5. Huir de los programas que hacen perder tiempo y no añaden valor: en ocasiones el área de RH estaba más preocupada por cumplir el presupuesto de entrenamiento que por la naturaleza de la formación que se impartía y la verdadera justificación de esos programas para la empresa. En la nueva visión, RH está consciente de la necesidad estratégica de los conocimientos que se imparten y la importancia del aprendizaje transformacional para lograr cambios sustanciales en las personas.

Charan, Barton y Carey concluyen que, además de las funciones tradicionales, como las relacionadas con satisfacción laboral, reclutamiento, compensación y beneficios, y planes de sucesión, el director de RH debe dedicarse a tres funciones principales:

1. Predecir resultados: definir con claridad las especificaciones de

cada posición clave, su impacto en la organización, y evaluar las probabilidades de éxito de los candidatos elegidos para ocupar esas posiciones. Adicionalmente, RH debe ocuparse de que esas personas reciban la orientación necesaria para trabajar en sus brechas.

2. Diagnosticar problemas: el director de RH debe formar parte de un triunvirato integrado, además, por el presidente y el director de Finanzas, para analizar el componente humano en las desviaciones de los presupuestos y planes de la organización, lo que ayudará a poner los problemas sobre la mesa e implementar los correctivos necesarios antes de que se pierda innecesariamente un talento valioso por falta de atención adecuada.
3. Prescribir acciones que añadan

Cada vez más el área de talento debe profundizar en las «funciones medulares» del negocio y aprender a leer informes financieros y reportes técnicos para mejorar sus habilidades en el reclutamiento de talento clave para la empresa y asesorar al presidente en las decisiones sobre talento

valor: el director de RH debe estar en capacidad de hacer recomendaciones de valor con respecto al talento; por ejemplo, identificar talentos ocultos en los niveles inferiores de la jerarquía para colocarlos en la lista de altos potenciales y luego asignarlos a proyectos retadores que les permitan avanzar con rapidez en su formación.

Esta visión de la función del área de talento en las organizaciones del siglo XXI sugiere algunas reflexiones sobre la situación prevaleciente en Venezuela. En primer lugar, llama la atención que se utilice la expresión «recursos humanos» para denominar esta función, en lugar de «talento humano». En la moderna acepción humanística de las organizaciones y en Venezuela en particular, cada vez se utiliza con más frecuencia esta última denominación, pues a las personas no se las considera (como en el pasado reciente) recursos de la organización sino seres dotados de inteligencia, conocimientos, competencias y aspiraciones. Esto se relaciona con el hecho de que los trabajadores están sometidos a procesos de mejoramiento

continuo y cambio, así como al empoderamiento y la autogestión en la formación de equipos de alto desempeño, lo cual se distancia significativamente del concepto tradicional de recursos humanos, en el cual las personas estaban sometidas a un estilo de gerencia jerárquico, que funcionaba mediante líneas de comando y control, con instrucciones que venían de «arriba» y la gerencia participativa y de consenso era desconocida.

La definición de la agenda relacionada con el talento y el foco en los diferentes entornos que gravitan alrededor de la organización son, en Venezuela, atribuciones directas de todo líder de área que se precie de serlo y desde hace años funciona de esa manera en las organizaciones de alto desempeño. La complejidad del mercado laboral es de tal magnitud que el presi-

dente requiere a su lado profesionales con madurez gerencial y las competencias necesarias para definir, recomendar y ejecutar estrategias, como requisito fundamental para que la empresa pueda operar sin trastornos mortales.

El carácter meramente operativo de la función hace tiempo que desapareció de la mayoría de las oficinas que dirigen el talento organizacional en Venezuela. Su director es hoy un socio estratégico del negocio que está perfectamente alineado con los objetivos fundamentales, tanto como cualquier otro director funcional. El triunvirato mencionado —presidente y directores de Finanzas y RH— existe desde hace años, en la mayoría de los casos ampliado para incluir a los directores de Mercadeo y Operaciones. Este equipo constituye el comité de alta dirección en la mayoría de las organizaciones de primera línea.

La identificación de talentos ocultos a lo largo y ancho de la estructura organizacional, la preparación de evaluaciones para identificar brechas en ese talento de alto potencial y la formulación de planes de carrera para garantizar el reemplazo de posiciones clave en la organización, desde hace

décadas, forma parte de la agenda estratégica de los directores de talento venezolanos. Aún más, los verdaderamente *seniors* han tenido actuación destacada en ayudar a los accionistas de empresas familiares a implantar nuevos esquemas de gobierno corporativo, para garantizar la competitividad en estos tiempos turbulentos.

La retención del talento clave y la acción permanente para elevar las barreras de salida son parte cotidiana de

En Venezuela se ha formado una generación de ejecutivos resilientes y empoderados para manejar agendas con independencia y responsabilidad, lo cual ha impulsado a las empresas a ser más eficientes en todos los órdenes y, sobre todo, ha hecho crecer y madurar al talento en todos los niveles jerárquicos

los directores del área, en una nación donde la mayoría de los ejecutivos desea marcharse a un país donde encuentre mejores condiciones de vida y trabajo. Son heroicos los esfuerzos y la creatividad que despliega el área para defender el talento designado como crítico.

Un tema que no mencionan los artículos de HBR es el de las relaciones sindicales. En Venezuela, durante los últimos 16 años, ha surgido una espiral creciente de conflictividad laboral muy cargada de ideología antipatronal. Esta delicada circunstancia, superada desde hace tiempo en las naciones desarrolladas o en vías de serlo, donde los conflictos empresa-sindicato obedecen estrictamente al mejoramiento económico y social de las condiciones de los trabajadores, ha implicado un retroceso a los años sesenta, cuando los sindicatos pretendían destruir la empresa capitalista para sustituirla por cooperativas u otros engendros que fracasaron estrepitosamente. Este ambiente tóxico ha exigido a los ejecutivos de talento, en todos los niveles, el desarrollo acelerado de competencias para el manejo de relaciones laborales en circunstancias de conflictividad y pasiones exacerbadas, lo cual se suma a su agenda de responsabilidades.

Entre tantas malas noticias llena de satisfacción apreciar que la «nueva» agenda propuesta para el área de talento, por esos connotados líderes, académicos y consultores, está vigente y muy activa en la visión de los ejecutivos venezolanos desde hace años. Posiblemente, las inmensas penurias que ha debido soportar el sector pri-

vado desde el año 1999 han obligado a las empresas a empujarse sobre sus dificultades para desarrollar mecanismos adaptativos y de supervivencia. Esa circunstancia ha formado una generación de ejecutivos resilientes y empoderados para manejar agendas con independencia y responsabilidad, lo cual ha impulsado a las empresas a ser más eficientes en todos los órdenes y, sobre todo, ha hecho crecer y madurar al talento en todos los niveles jerár-

quicos. No es por casualidad que los ejecutivos venezolanos (y los estudiantes también) suelen ser muy exitosos cuando salen al exterior. Ojalá que la gente de HBR decida estudiar el caso de Venezuela, quizá descubra algunas prácticas y competencias que añadan valor a la gerencia mundial.

Enhorabuena a los profesionales del área de talento, que deben reinventarse todos los días para mantener a los equipos humanos motivados y eficientes, en las condiciones más desfavorables que ha tenido el país en su historia. **■**

HIJOS DE MADRES QUE TRABAJAN

Guillermo S. Edelberg

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

A finales de diciembre de 2015 Working Knowledge, boletín semanal publicado por la Escuela de Negocios de Harvard, dio a conocer un artículo titulado «The most popular stories and research papers of 2015» que, entre otras cosas, decía lo siguiente:

Con casi 84.000 visitantes, más del doble del número correspondiente al que ocupa el segundo lugar en la lista, el estudio titulado «Los niños se benefician de tener una madre que trabaja», publicado el 15 de mayo de ese año, se refiere a la controversia acerca de temas tales como la igualdad de géneros y los conflictos emocionales enfrentados tanto por las

mujeres que trabajan fuera del hogar como por las que permanecen en sus hogares para criar a sus hijos... según la investigación llevada a cabo por Kathleen L. McGinn y dos colegas, las mujeres que en su niñez tuvieron madres que trabajaban fuera del hogar eran más proclives a repetir esta experiencia, a desempeñar tareas de supervisión en sus trabajos y a ganar salarios más importantes que las mujeres cuyas madres habían permanecido a tiempo completo en el hogar.

Un artículo firmado por C. C. Miller en *The New York Times*, también el 15 de mayo de 2015, titulado «Mounting evidence of advantages for children of working mothers», reveló:

Las pruebas recogidas indican cada vez más que tener una madre que trabaja trae beneficios económicos, educacionales y sociales para los niños de ambos sexos. Esto no quiere decir que los niños no se benefician también cuando sus padres están más tiempo con ellos (sí que se benefician); pero la gente evalúa cómo emplea su tiempo y las investigaciones señalan que los niños con padres que trabajan también recogen beneficios... Cuando los niños se convierten en adultos esto se manifiesta de distintas maneras; por ejemplo: «si usted quiere trabajar fuera del hogar, la mejor manera de conseguir un ambiente que la apoye es casarse con un hombre cuya madre lo haya hecho».

No todos piensan de igual manera. El tema es delicado, y fuente de controversias. Otro artículo en *The New York Times* (J. Wolfers, «Yes, your time as a parent does make a difference», 1 de abril de 2015) señaló lo siguiente:

La última novedad en la guerra de las madres afirma que no tiene importancia el tiempo que los padres dedican a la crianza de sus hijos. Esta afirmación, entusiasta y ampliamente divulgada en importantes medios de comunicación, hace aguas. La afirmación es el resultado final de un estudio reciente llevado a cabo por un equipo de sociólogos, que sugiere que

los resultados observables en los niños apenas correlacionan con el tiempo que los padres les dedican. En realidad este no es un descubrimiento, pues no encontraron correlaciones que permitan discernir una posibilidad. El descubrimiento que no fue reflejado en gran parte la falla de los autores para medir con precisión el tiempo que generalmente los padres dedican a sus hijos pequeños. Miden, en cambio, cuánto tiempo cada padre le dedica a sus hijos en solo dos días: uno durante la semana y otro durante el fin de semana.

C. Lilley, en «The ballad of a working mom: guilt, anxiety, exhaustion, and guilt» (NPR, The Baby Project, 31 de agosto de 2011), en su condición de madre que trabajaba fuera de su casa algún tiempo después de dar a luz a su segundo hijo, terminó su narración así: «Decidí que reduciré mis horas (y mi salario) cuando regrese a mi trabajo. Trabajaré cuatro días y tendré libres los viernes. Espero que este horario reducido me ayude a conseguir el equilibrio que estoy buscando; esto es, estar más tiempo en mi casa con mi familia y a la vez continuar mi carrera. Me digo que nada es para siempre. Si este arreglo no funciona, siempre puedo cambiarlo».

El estudio del Pew Research Center «Fewer mothers prefer full-time work» (12 de julio de 2007) señaló que en la década de 1997 a 2007 el trabajo a tiempo completo fuera de la casa perdió algo de su atractivo entre las mujeres. Apenas un 21 por ciento de las que trabajaban fuera de la casa y tenían hijos menores de 17 años dijo que un trabajo de tiempo completo era ideal para ellas. Un sesenta por ciento dijo que sería ideal un trabajo a tiempo parcial; y un 19 por ciento, que prefería trabajar en su casa. ¿Usted, lector, qué opina al respecto?

EL MÉTODO ES EL MENSAJE

Enrique Ogliastrì

ENRIQUE.OGLIASTRÌ@IE.EU

¿Cómo podría formarse a los estudiantes para que más tarde, cuando dirijan instituciones y empresas, no caigan en comportamientos incorrectos? ¿Se les puede formar realmente en las universidades, o ya es muy tarde? Algunas escuelas han propiciado un juramento MBA que hacen los estudiantes al graduarse, semejante al que juran los médicos y otros profesionales sobre códigos de conductas éticas. Aunque el movimiento es muy bien intencionado, algunos dudan de que eso sea muy efectivo. El método educativo influye más en la formación

allá: fomentar aprendizajes entre los estudiantes y desarrollar su iniciativa.

Jaén, Reficco y Ossa analizan el civismo como valores y comportamientos de autocontrol, compasión, tolerancia, justicia y reconocimiento del otro. Recuerdan a John Dewey, quien decía: el aula es un microcosmos de la sociedad. El aprendizaje se construye con la práctica, en un proceso que nace en el interior de los individuos pero requiere el apoyo de sus compañeros. Los autores analizan en detalle y profundidad los elementos de los métodos socráticos de discusión en clase, que llevan a los estudiantes a tomar decisiones con una perspectiva de civismo; así desarrollan actitudes de empatía y cuidar a los otros. La clase se enmarca en las líneas de la pedagogía

El cambio social producido desde las aulas es más silencioso que el producido por un líder excepcional en gran escala

de los estudiantes, pues podrían llegar a reproducir con sus colaboradores la relación que tuvieron con los profesores y los compañeros en clase.

La revista *Management Decision* acaba de publicar un número dedicado al aprendizaje de la gerencia con el método de discusión de casos (<http://www.emeraldinsight.com/toc/md/52/9>). En uno de los artículos, los colegas Jaén, Reficco y Ossa se preguntan por el efecto de la educación en el civismo de los estudiantes latinoamericanos, inmersos en ambientes de impunidad, cinismo y debilidad institucional. Ellos analizan las implicaciones de un método socrático en sociedades con una alta dosis de autoritarismo familiar y político.

Lo común en América Latina es el paternalismo benevolente: un modelo de liderazgo que mezcla cercanía interpersonal con aceptación de la autoridad. El paternalismo benevolente se parece al profesor que es, a la vez, muy exigente y afectivo, y tiene un cuidado especial por cada estudiante. Los casos deben ir más

crítica de Paulo Freire, pues las virtudes y valores cívicos difícilmente se aprenderían de forma autoritaria.

El cambio social producido desde las aulas es más silencioso que el producido por un líder excepcional en gran escala. Pero, seguramente, el impacto de mil ejecutivos que establecen con sus colaboradores una relación parecida a la que aprendieron con sus profesores y compañeros tendrá un impacto significativo hacia el civismo global.

Una concepción clásica del profesor —*in loco parentis*, en lugar de los padres— es más sabia que considerar a los estudiantes «clientes» (lo que Freire llamaría un «modelo bancario» de la educación). Aristóteles enseñó que, para persuadir e impactar en la formación de los estudiantes, es necesario trabajar a la vez en la propia credibilidad y autoridad como instructor (*ethos*), el contenido (*logos*) y la actitud afectiva (*pathos*). En definitiva, no hay un solo modelo para el uso de casos de discusión en clase y, en gran parte, el método es el mensaje. ■

ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA

Ediciones



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

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.



LA INFLACIÓN EN VENEZUELA: SUS CAUSAS Y CORRECCIÓN

Pedro A. Palma

Durante los últimos años la inflación ha experimentado un aumento notable. Después de mantenerse en torno al 25 por ciento anual en el lapso 2009-2012 (superior al promedio mundial), pasó a 56,2 en 2013, 68,5 en 2014 y a 180 en 2015.

DESPUÉS DE HABER SIDO VENEZUELA uno de los países con menor inflación durante varias décadas del siglo XX, desde mediados de los años setenta comenzó a registrarse una inflación creciente. Ello se debió, entre otras razones, a sostenidos aumentos de oferta monetaria que se producían por la implantación de políticas fiscales expansivas, mediante las cuales se inyectaban importantes cantidades de recursos a la economía. Esto era particularmente evidente en los periodos de bonanza petrolera, en los que tradicionalmente se implementaban políticas procíclicas de aumento de las erogaciones fiscales que estimulaban la demanda. Normalmente, esos periodos se caracterizaban por el mantenimiento de tipos de cambio fijos o anclados, que se traducían en apreciación real de la moneda, hasta desembocar en situaciones de crecientes sobrevaluaciones del bolívar. Ello, combinado con la abundante disponibilidad de petrodólares, estimulaba las importaciones, que complementaban la oferta interna de bienes, tradicionalmente constreñida por las limitaciones del aparato productivo. De esta forma se evitaban presiones alcistas de los precios, particularmente en el sector de transables. Sin embargo, las expansiones de la demanda hacían que el alza de los precios se manifestara con mayor fuerza en el sector de no transables, donde no existía la posibilidad de complementar la oferta interna con productos foráneos.

Cuando sobrevenían las crisis, debido a la caída de los precios del petróleo y a la inexistencia de recursos previamente ahorrados para compensar la reducción de los ingresos, se producían aumentos de los precios internos debido a las inevitables devaluaciones, como sucedió en 1989 y 1996, con efectos adversos para la población, por la contracción de los ingresos reales y el aumento de la pobreza. Durante estas décadas se impusieron controles de precios y se otorgaron cuantiosos subsidios para evitar presiones inflacionarias. Sin embargo, los resultados de esas medidas fueron limitados, porque, si bien se mitigaba por un tiempo la intensidad del aumento de los precios, no se impedía que los costos de producción y distribución aumentasen, y al poco tiempo volviera a acentuarse el encarecimiento de los productos.

El rígido anclaje del tipo de cambio nominal que caracterizó al llamado sistema de bandas cambiarias, implementado entre 1996 y comienzos de 2002, implicó una sostenida apreciación del bolívar a lo largo de ese periodo, lo cual contribuyó a mitigar la inflación hacia finales de la década de los noventa y comienzos de los 2000. Sin embargo, en el marco del llamado «socialismo del siglo XXI», que se implantó a lo largo del gobierno de Hugo Chávez, el manejo de lo económico se supeditó a los objetivos políticos del régimen. Se implementó una serie de medidas que causaron profundas distorsiones al aparato productivo, paralizaron la inversión, diezmaron la capacidad de producción, crearon grandes y crecientes desequilibrios (fiscal y parafiscal, monetario y cambiario), acrecentaron la deuda pública (tanto interna como externa) y exacerbaron el rentismo petrolero, que hizo a la economía vulnerable, más dependiente que nunca de una variable tan volátil como los precios de los hidrocarburos.

Pedro A. Palma, profesor emérito del IESA e individuo de número de la Academia Nacional de Ciencias Económicas.

En un escenario tan distorsionado no es de extrañar que la inflación haya repuntado, particularmente después de desmantelarse el sistema de bandas cambiarias y migrar hacia una flotación del tipo de cambio en febrero de 2002. El resultado fue un ajuste del tipo de cambio debido a la alta demanda de divisas que se produjo. Ello se debió, por una parte, al precio artificialmente bajo de la divisa a comienzos de ese año y la expectativa de devaluación existente y, por la otra, al clima de incertidumbre generalizado debido a la agitación política que entonces existía, exacerbada por los sucesos de abril de 2002 y por el paro petrolero en diciembre de ese año y enero de 2003.

Las salidas de capitales y la pérdida de reservas internacionales llevaron a la imposición de un control de cambios en febrero de 2003, aún vigente, caracterizado por el establecimiento de tipos de cambio fijos oficiales, que se mantuvieron inalterados por largos períodos y generaron apreciaciones reales de la moneda y abaratamiento de las importaciones realizadas con dólares preferenciales. A pesar de ello, y de la imposición de controles de precios desde comienzos de 2003, la inflación promedio anual del período 2002-2012 se mantuvo en torno al 25 por ciento, nivel muy superior al del resto de los países de América Latina

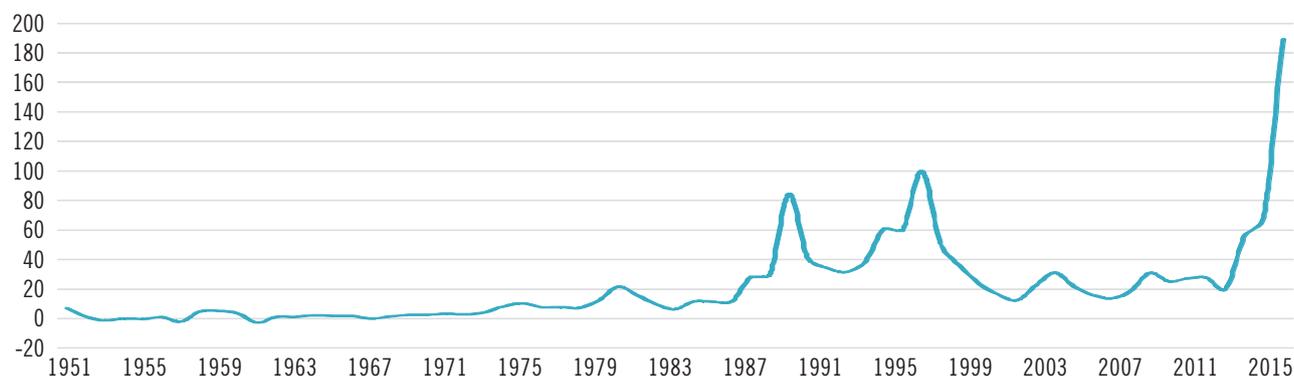
(un dígito y, en muchos casos, menos del cinco por ciento). Un análisis más detallado del proceso inflacionario en Venezuela durante la segunda mitad del siglo XX y la primera década del siglo XXI se encuentra en Kelly y Palma (2004), Palma (1989, 1999, 2011) y Zambrano, Palma y Maza Zavala (2011).

2012: preámbulo de la gran escalada inflacionaria

Después del desplome en la segunda mitad de 2008, debido al estallido de la crisis financiera internacional, los precios internacionales del petróleo se recuperaron en el primer semestre de 2009, para luego estabilizarse en la segunda mitad de ese año y los tres primeros trimestres de 2010 (en el caso de Venezuela en torno a 72 dólares por barril). Luego experimentaron un aumento a partir del último trimestre de ese año, debido al inicio de los acontecimientos políticos en el Medio Oriente, conocidos como la «primavera árabe». De allí que el precio promedio de 2011 y 2012 se ubicara por encima de los cien dólares, y produjera incrementos importantes de los ingresos públicos. A pesar de ello, el déficit del sector público restringido —gobierno central y empresas públicas no financieras, Pdvsa entre ellas— creció durante esos años, particularmente en 2012, año en el que se

Inflación anual 1951-2015

(variaciones porcentuales de los precios diciembre a diciembre)

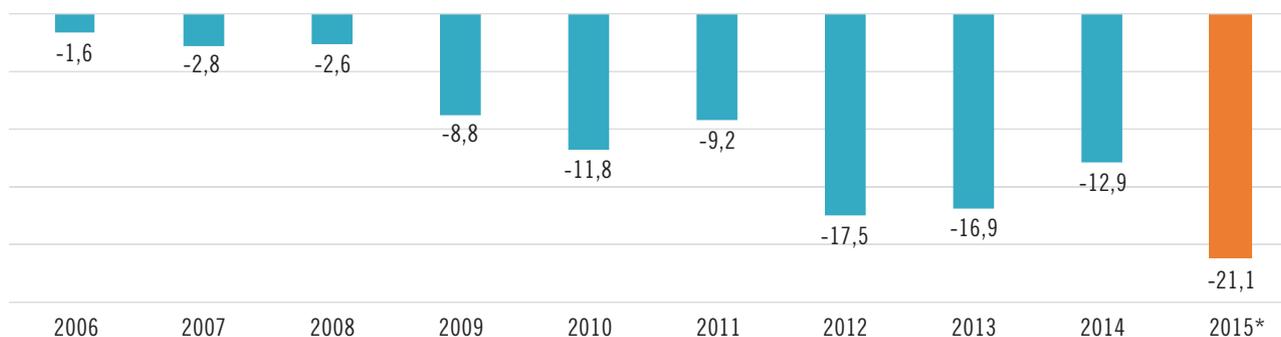


Notas: Las cifras del período 1950-2007 se refieren a las variaciones porcentuales del Índice de Precios al Consumidor del Área Metropolitana de Caracas, mientras que las del período 2008-2015 se refieren a variaciones del Índice Nacional de Precios al Consumidor.

Fuente: Banco Central de Venezuela: «Índice de precios al consumidor para el Área Metropolitana de Caracas» (1950-2007): http://www.bcv.org.ve/excel/4_1_2s.xls?id=41. «Índice nacional de precios al consumidor» (2008-2015): http://www.bcv.org.ve/excel/4_5_7.xls?id=410.

Déficit del sector público restringido

(porcentajes del PIB)



Nota: sector público restringido se refiere al gobierno central y empresas públicas no financieras, incluida Pdvsa. Los datos de 2015 son cálculos no oficiales.

Fuentes: Ministerio de Economía, Finanzas y Banca Pública: «Estadísticas fiscales, Sector Público Restringido» (1998-2011): http://www.mefbp.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=226&Itemid=380.

celebraron las elecciones presidenciales y Hugo Chávez fue reelegido para un nuevo período. El gobierno incrementó el gasto público de forma desproporcionada con respecto al aumento de los ingresos, lo cual se tradujo en crecimientos de la oferta monetaria y del consumo privado.

La inflación en 2012, si bien era elevada, se redujo con respecto al año precedente. Eso se debió, por una parte, al recrudescimiento de los controles de precios, particularmente de los alimentos, y, por la otra, a la importación masiva de productos de consumo con divisas subsidiadas. El subsidio

La elevada y creciente inflación que padece el país se debe a múltiples factores: el descomunal y creciente déficit público, su financiamiento masivo por el BCV con dinero inorgánico, el hostigamiento gubernamental a la actividad económica privada, la imposición de controles desproporcionados de precios, la imposibilidad de acceder a las divisas, las enormes deudas acumuladas con los proveedores externos, la supina ineficiencia de las empresas manejadas por el Estado y las limitaciones para importar

era un resultado de la sobrevaluación de la moneda, debido a la congelación por dos años de los tipos de cambio preferenciales existentes (Cadivi y Sitme), a pesar de que la inflación local era muy superior a la externa.

A comienzos de 2010 se ajustó la tasa de cambio preferencial oficial (Cadivi) de 2,15 a 4,30 bolívares por dólar y se estableció otra a 2,60 para unas pocas importaciones esenciales, que estuvo vigente hasta finales de ese año. En mayo de ese año se decidió ilegalizar el mercado paralelo de divisas, en el que se podían adquirir divisas mediante la permuta de títulos valores —se llegaron a transar entre ochenta y cien millones de dólares al día—, y al que habían migrado muchas empresas para la realización de sus operaciones cambiarias. En ese momento se decidió crear el Sitme, un nuevo sistema de permuta de títulos valores administrado por el Banco Central de Venezuela (BCV), y se estableció de hecho un tipo de cambio fijo de 5,30 bolívares por dólar para estas operaciones, que se mantuvo sin modificaciones hasta la eliminación del Sitme en febrero de 2013. Sin embargo, el acceso a este sistema para la compra de dólares fue muy restringido.

La desaceleración inflacionaria de 2012 fue artificial e insostenible, pues las circunstancias que la habían generado no se podían mantener. Por una parte, los controles de precios tenían que ser revisados, pues condenaban a muchos productores y distribuidores a trabajar a pérdida o con márgenes exiguos y conducían a problemas de desabastecimiento; y, por la otra, el bajo precio de las divisas preferenciales incentivaba su adquisición, máxime al haber subido sustancialmente el tipo de cambio paralelo, ahora ilegal. En resumen, la impostergable revisión de los precios controlados, el esperado ajuste del tipo de cambio oficial, el disparatado gasto público, la expansión monetaria y las distorsiones cambiarias existentes llevaban al convencimiento de que la inflación repuntaría a partir de 2013, como de hecho sucedió.

2013-2015: un período de alta y creciente inflación

Los tres últimos años fueron de alta y creciente inflación. Ello se debió a la conjunción de una serie de factores, entre los cuales se destaca la política de gasto fiscal expansionista, que produjo grandes desequilibrios en las finanzas públicas. Los excesos de

gasto sobre ingreso fueron financiados a través de varias fuentes: endeudamiento (tanto interno como externo), transferencia masiva de recursos de algunos organismos y monetización de los déficits del sector público con la masiva creación de dinero sin respaldo por parte del BCV.

El financiamiento de gasto deficitario por el instituto emisor se ha manifestado de diversas formas. Una de ellas ha sido la generación de ficticias utilidades cambiarias que se transfieren al gobierno; otra, la transferencia sin compensación de abundantes reservas internacionales a fondos manejados por el Ejecutivo para financiar gasto; y, por último, el financiamiento de erogaciones de empresas no financieras del sector público, como Pdvsa. A esta empresa se le ha obligado a realizar múltiples y elevados gastos que no tienen relación alguna con su actividad medular, que le han producido enormes déficits, tales como el financiamiento de múltiples programas sociales o «misiones», transferencias masivas de recursos a fondos administrados por el Poder Ejecutivo para el financiamiento de gasto público, entre los cuales se destaca el Fondo de Desarrollo Nacional (Fonden) (Palma, 2013), y otras erogaciones. Tales gastos han comprometido la viabilidad financiera de la empresa, máxime cuando ha sufrido limitaciones de ingresos, no solo por la caída de los precios del petróleo de 2014 y 2015, sino también porque ha debido destinar un importante porcentaje de sus exportaciones al pago de la deuda contraída por Venezuela con China o a la venta subsidiada y a crédito a países incluidos en convenios de cooperación, como Petrocaribe, ALBA y otros.

Deuda neta de Pdvsa con el Banco Central

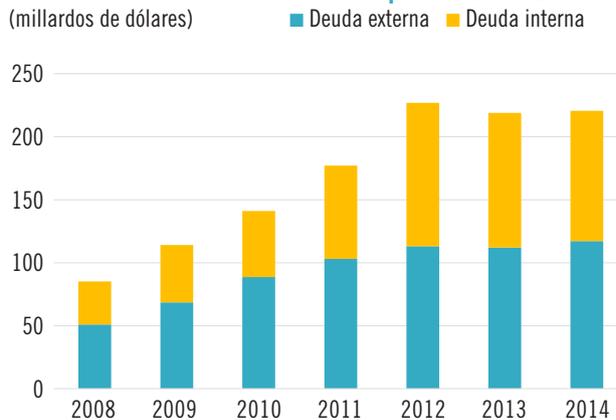
(millardos de bolívares)

Diciembre 2012	165,5
Junio 2013	182,7
Diciembre 2013	409,0
Junio 2014	554,5
Diciembre 2014	674,7
Junio 2015	933,2
Noviembre 2015	965,6

Fuente: Banco Central de Venezuela: «Agregados monetarios, Base monetaria» (1998-2015): http://www.bcv.org.ve/excel/1_3_2.xls?id=52.

Deuda externa e interna del sector público 2008-2014

(millardos de dólares)



Nota: la deuda interna incluye solamente deuda del Gobierno Central y de Pdvsa. Fuentes: Ministerio de Economía, Finanzas y Banca Pública: «Estadísticas, Deuda Pública» http://www.mefbp.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=340

Las políticas implementadas han conducido a incrementos desmesurados del dinero base y la oferta monetaria, con su consecuente efecto inflacionario, debido a que el estímulo de la demanda no ha sido acompañado por aumentos equivalentes de la oferta de bienes y servicios. Las limitaciones de oferta interna han sido ocasionadas por diversos factores. Uno es el efecto negativo de una serie de acciones gubernamentales y políticas públicas sobre el aparato productivo privado, que ha sido blanco de un permanente hostigamiento de las autoridades, al ser reiteradamente señalado como el culpable de la escasez de productos por el acaparamiento de mercancías, acciones especulativas contra los consumidores, maltrato a los trabajadores y muchas otras prácticas indebidas. Estas acusaciones, mayormente infundadas, han sido las excusas para justificar una serie de penalizaciones y castigos, tales como imposiciones de multas, confiscaciones, cierres forzosos de actividades, expropiaciones o expoliaciones, así como la imposición de controles y restricciones de todo tipo, entre los que se destacan los controles de precios que en muchos casos condenan a productores, importadores y comerciantes a trabajar a pérdida, al fijarlos sin tomar en consideración la evolución de los costos de producción y distribución de las empresas. Esto, obviamente, desincentiva la inversión, lo que limita las posibilidades de expansión y diversificación de la producción, la eficiencia de las unidades de producción y los incrementos de productividad.

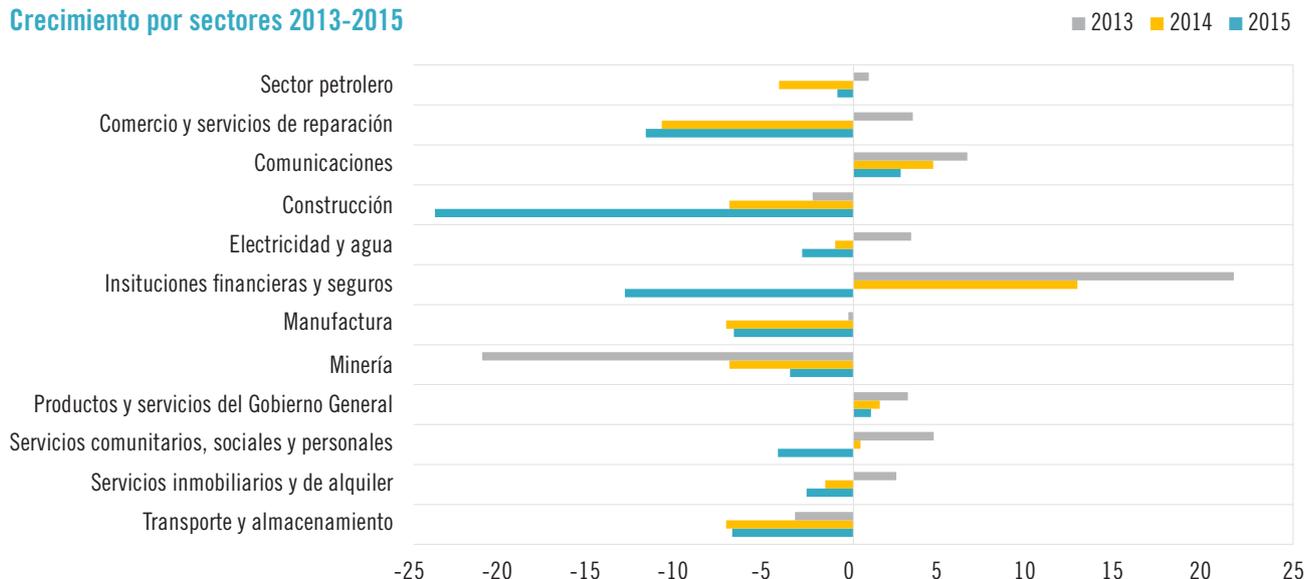
Otro factor que ha contribuido a limitar la producción del sector privado ha sido la dificultad creciente para acceder a las divisas destinadas a la importación de insumos o productos finales, debido a las restricciones cambiarias que se han aplicado desde 2013, y que se han agravado por el desplome de los precios del petróleo desde la segunda mitad de 2014. La consecuencia ha sido una acumulación de deudas con los proveedores externos que contribuye a limitar la producción de muchas empresas, a las cuales les resulta imposible adquirir los insumos o productos foráneos que requieren, por la negativa de sus proveedores a financiar sus despachos mientras estén pendientes las deudas acumuladas.

La escasez creciente de divisas preferenciales ha contribuido a presionar al alza el tipo de cambio en el mercado paralelo, que se ha alejado de unas tasas preferenciales congeladas

por tres años en niveles absurdamente bajos. Esto lleva a fijar los precios en función de los costos esperados de reposición. Aun cuando un productor utilice materias primas que importó con dólares subsidiados, no puede establecer su precio basado en ese costo; pues no sabe si, al momento de reponer sus insumos, obtendrá dólares baratos o a un tipo de cambio mucho mayor, por lo que debe aumentar sus precios hoy para mañana disponer de bolívares suficientes para comprar divisas más costosas. Igual sucede con el comerciante de productos foráneos que, aun cuando los haya importado con dólares preferenciales, aumenta sus precios debido a la expectativa de devaluación existente. Esa práctica difícilmente podrá ser evitada con la imposición de controles de precios o prohibiciones legales. En la reforma de la Ley de Régimen Cambiario y sus Ilícitos del 30 de diciembre de 2015 (*Gaceta Oficial*, No. 6210, Extraordinario) se incluyó una norma que prohíbe el uso de tipos de cambio no permitidos por la normativa cambiaria para establecer precios. Sin embargo, la efectividad de la ley está por verse, pues un porcentaje creciente de las importaciones deben hacerse con dólares libres, cuyo precio está muy por encima de cualquiera de las tasas de cambio oficiales, que incluyen la del Sistema Marginal de Divisas (Simadi), ubicada en torno a 200 bolívares por dólar.

El dinamismo de la oferta de bienes y servicios se ha visto limitado también por la ineficiencia manifiesta de las empresas del Estado, que incluyen las expropiadas o expoliadas al sector privado que, después de un tiempo, pasan a producir una fracción de lo que producían en manos privadas (ver «Informe Económico Semanal», 16 de abril de 2014, del Ministerio del Poder Popular de Planificación). La deficiencia manifiesta de la oferta local de bienes y servicios ha incrementado la dependencia del suministro externo e impulsado notablemente las importaciones, en especial las que pueden ser hechas con dólares preferenciales, artificialmente baratos. No obstante, la escasez cada vez más aguda de divisas debido al desplome de los precios del petróleo ha limitado las posibilidades de realización de compras externas, lo cual ha contribuido a agravar la situación de escasez y desabastecimiento que se ha padecido en los últimos años, y acentuado el problema inflacionario.

Crecimiento por sectores 2013-2015



Fuentes: Banco Central de Venezuela: «Agregados macroeconómicos, PIB por actividad económica» (1998-2015); http://www.bcv.org.ve/excel/5_2_4.xls?id=332.

Cómo abatir la inflación

La elevada y creciente inflación que padece el país se debe a múltiples factores: el descomunal y creciente déficit público, su financiamiento masivo por el BCV con dinero inorgánico, el hostigamiento gubernamental a la actividad económica privada, la imposición de controles desproporcionados de precios, la imposibilidad de acceder a las divisas, las enormes deudas acumuladas con los proveedores externos, la supina ineficiencia de las empresas manejadas por el Estado y las limitaciones para importar. La pregunta es, entonces, cómo se puede atacar y abatir el flagelo de la inflación. La respuesta puede encontrarse en lo que hicieron otros países latinoamericanos para doblegar los graves problemas inflacionarios que padecieron hasta años recientes, varios de ellos mucho más graves que el venezolano.

Lo primero es imponer disciplina fiscal y monetaria, mediante la eliminación de la práctica de incurrir en exceso de gastos sobre ingresos que obligan a los gobiernos a endeudarse masivamente y, eventualmente, acudir al prestamista de última instancia; es decir, el banco central, para que financie los enormes déficits mediante la creación recurrente y creciente de dinero inorgánico, lo cual se traduce en grandes

En sus fases iniciales, los programas de estabilización generan penuria y sacrificios a la población, particularmente a la más desposeída, por lo cual deben venir acompañados de planes sociales efectivos y eficientes que mitiguen en la medida de lo posible las adversidades

y sostenidas expansiones de la oferta monetaria. Eso se logra mediante el establecimiento de límites al gasto público, que controlen efectivamente el uso de los recursos, hagan eficiente el gasto y desarrollen estructuras eficientes de recaudación tributaria. Paralelamente, es necesario instaurar y respetar la autonomía del BCV, organismo que debe tener la potestad no solo de negarse a financiar gasto público deficitario, como lo manda la Constitución, sino también de establecer metas anuales de inflación, con autoridad para establecer acciones e implementar políticas orientadas al logro de ese objetivo.

En el caso de economías dependientes de la exportación de recursos naturales, como Venezuela, es fundamental la creación de fondos de estabilización y ahorro que eviten la implantación de políticas fiscales desproporcionadamente expansivas en los años de altos precios de las materias primas, para luego sufrir devaluaciones, penurias e inflación en los años menos favorables. Con ello se buscaría lograr la mayor estabilidad posible en el comportamiento de las variables de demanda, particularmente el consumo, una condición de gran importancia para evitar la materialización de procesos inflacionarios.

Otra acción se centra en el estímulo de la oferta mediante incentivos a la inversión reproductiva, con lo que se buscaría no solo incrementar la cantidad de bienes y servicios que se producen o prestan, sino también diversificar la producción con el fin de ampliar la gama de productos que se ofrece y las exportaciones que se realizan. Ese objetivo se logra mediante incentivos financieros, fiscales y de otra índole, y con la preservación del Estado de Derecho y la independencia de los poderes públicos, fundamental para la creación de confianza. Esa mayor inversión moderniza las fábricas y los centros de prestación de servicios, y los hace más eficientes y productivos, lo cual redundará en una reducción de sus costos medios y en un incremento de la producción y la productividad. Esto, a su vez, se traduce en una mayor competitividad y en una moderación

de los precios. La inversión debe centrarse no solo en el capital físico sino también en el humano, pues sin personas preparadas y calificadas es muy poco lo que se puede avanzar hacia una mayor eficiencia productiva.

También es fundamental desmantelar los excesivos controles y regulaciones que impiden el funcionamiento racional de los mercados y la óptima asignación de los recursos. Esto incluye buscar la unificación cambiaria y el restablecimiento de la libre convertibilidad de la moneda. Es innegable que la imposición de controles de precios que no toman en consideración la evolución de los costos, las limitaciones al acceso de divisas mediante controles cambiarios, el mantenimiento de tasas de cambio preferenciales que implican la sobrevaluación de la moneda y el abaratamiento artificial de las divisas controladas, las obligaciones acerca de los productos y volúmenes que se pueden producir y la imposición de otros controles distorsionadores, generan corrupción, búsqueda de subsidios cambiarios, pérdida de competitividad de los productores locales y limitaciones de la oferta, factores todos ellos que generan presiones alcistas de los precios (Muñoz y Zambrano, 2007, y Zambrano, Palma y Maza Zavala, 2011).

La instrumentación de estas recomendaciones es difícil y compleja; pues, además de exigir el convencimiento del liderazgo —político, empresarial, laboral y de otra índole— del país, requiere su compromiso firme y decidido para llevarlas adelante. En sus fases iniciales, los programas de estabilización generan penuria y sacrificios a la población, particularmente a la más desposeída, por lo cual deben venir acompañados de planes sociales efectivos y eficientes que mitiguen en la medida de lo posible las adversidades, y de una política informativa eficaz, para explicar a los ciudadanos por qué es necesario implementarlos, cuáles son sus objetivos, sus consecuencias iniciales y las medidas que se aplicarán para minimizar las adversidades. Solo así se podrá lograr el apoyo de la población, condición fundamental para el éxito de programas anti-inflacionarios.

Por todo esto preocupa sobremedida observar lo que sucede en Venezuela, que es algo diametralmente opuesto a lo que debe hacerse para abatir la inflación. Mientras las cosas sigan así, lo que se logrará es agravar el problema, que tantos estragos causa, incrementar la pobreza y depauperar a la población.

Nota: el autor agradece el apoyo de la economista Pilar Navarro por la producción del soporte gráfico de este trabajo. 

REFERENCIAS

- Kelly, J. y Palma, P. A. (2004): «The syndrome of economic decline and the quest for change». En J. McCoy y D. Myers (eds.): *The unraveling of representative democracy in Venezuela*. 202-230. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Muñoz, R. y Zambrano Sequín, L. (2007): *Evolución político-institucional y la política anti-inflacionaria en Venezuela: 1999-2007*. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Asociación Civil Acuerdo Social y Universidad Católica Andrés Bello.
- Palma, P. A. (1989): «La economía venezolana en el período 1974-1988: ¿últimos años de una economía rentista?». En P. Cunill y otros (eds.): *Venezuela contemporánea 1974-1989*. Caracas: Fundación Eugenio Mendoza.
- Palma, P. A. (1999): «La economía venezolana en el quinquenio 1994-1998: de una crisis a otra». *Nueva Economía*. Año VIII. No. 12.
- Palma, P. A. (2011): «Riesgos y consecuencias de las economías rentistas: el caso de Venezuela». *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*. Vol. 42. No. 165.
- Palma, P. A. (2013): «Fondo de Desarrollo Nacional, Fonden». *Diccionario de Historia de Venezuela*. Caracas: Fundación Polar.
- Zambrano, L., Palma, P. A. y Maza Zavala, D. F. (2011): «La inflación y su impacto en la calidad de vida de los venezolanos». En *Propuestas a la nación*. Caracas: Academias Nacionales de Venezuela.



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



NAVEGAR SIN BRÚJULA: LA GERENCIA EN HIPERINFLACIÓN

Norma Ortiz y Carlos Jaramillo

Gerenciar en entornos hiperinflacionarios es vivir sometido a la constante presión de tomar decisiones rápidamente y con información incompleta. Es combinar movimientos tácticos de corto plazo, con el simple propósito de sobrevivir, con reposicionamientos estratégicos basados en la premisa de que las altas tasas de inflación probablemente se mantendrán durante muchos años.

UNA DE LAS PRIMERAS DIFICULTADES para analizar la situación venezolana actual es que ni siquiera existe un consenso sobre si el país vive o no un período hiperinflacionario. No existe tal cosa como una definición inequívoca de hiperinflación, sino que se han desarrollado distintas definiciones a conveniencia de quienes necesitan aplicar el concepto en su práctica profesional.

Muchos economistas se acogen a la definición de Philip Cagan (1956) según la cual un episodio de hiperinflación comienza el mes en el que el aumento de los precios supera el cincuenta por ciento y termina el mes anterior al cual el aumento cae por debajo de esa tasa, y se mantiene así al menos durante un año. Adicionalmente, de acuerdo con estudios más recientes, se puede considerar que existe hiperinflación cuando la tasa alcanza una variación anual superior a 500 por ciento (Reinhart y Rogoff, 2011).

La Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), con sede en Londres, es el organismo encargado de la emisión y revisión permanente de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). En la NIC 29 (IASB, 2012), llamada «Información financiera en economías hiperinflacionarias», la IASB evita atarse a una definición y prefiere describir las características de una economía que vive este fenómeno:

- La población en general prefiere mantener su riqueza en activos no monetarios o en una moneda extranjera relativamente estable. Las cantidades que se tienen de moneda local son invertidas o utilizadas inmediatamente.
- La población en general considera las cantidades monetarias, no en términos de la moneda local, sino en los términos de una moneda extranjera relativamente estable (los precios también se cotizan en esa moneda).
- Las ventas y compras a crédito ocurren a precios que compensan la pérdida esperada del poder adquisitivo, durante el período del crédito, aun si es corto.
- Las tasas de interés, los salarios y los precios están vinculados a un índice de precios.
- La tasa acumulada de inflación durante tres años se aproxima o excede el ciento por ciento.

Norma Ortiz y Carlos Jaramillo, profesores del IESA.



¿El que quiere o el que puede?

Es muy posible que algún lector en Venezuela sienta que la descripción contenida en la NIC 29 coincide con su percepción de la realidad económica cotidiana. Por ello, aunque el país no haya alcanzado los cambios en los precios señalados por Cagan o por Reinhart y Rogoff para identificar un episodio hiperinflacionario, la verdad es que desde hace al menos un par de años los patrones de conductas de los venezolanos como agentes económicos corresponden a los de una economía hiperinflacionaria; tal vez no tan exacerbados como los vividos en Brasil o Argentina, pero cada vez más parecidos.

Cuando se revisa lo publicado sobre cómo conducir negocios en un entorno inflacionario se encuentra recurrentemente la idea de que se reduce el tiempo para tomar decisiones, por lo que todo debe hacerse más rápidamente y se crea la urgencia de anticipar el movimiento de las contrapartes. Se quiere valorar los inventarios a costo de reposición, anticipar compras y diferir pagos en la medida de lo posible. El problema es que todo el mundo quiere hacer exactamente lo mismo. Por lo tanto, los consejos de gestión en escenarios de alta inflación, aunque efectivos, lamentablemente no son aplicables por todos los que desean hacerlo, porque en estos contextos imponen las condiciones quienes tienen poder de negociación: los proveedores de bienes escasos o quienes poseen efectivo en transacciones con activos poco líquidos.

Entender qué hace que un agente económico tenga un poder de negociación superior al de otros agentes de su entorno es un ejercicio de estrategia. A corto plazo todo el mundo lucha por sobrevivir, pero a mediano y largo plazo se impone un reacomodo para ser viable en un mundo que va a manejar altas tasas de inflación durante unos cuantos años más. Por ello es importante mantener ciertas anclas que evi-

ten caer en los espejismos de la ilusión monetaria. Es imprescindible mantener estados financieros en moneda dura, para fines gerenciales, a fin de no perder de vista los estragos que la inflación causa en las ventas y los márgenes de utilidad.

Hay que hacer evidente a los cuadros gerenciales las vinculaciones que existen entre los componentes del flujo de caja libre de la empresa y las decisiones cotidianas. La administración del capital de trabajo se hace crítica, lo que requiere una estrecha colaboración entre las áreas que producen, comercializan y administran.

En contextos inflacionarios cambian los patrones de conducta de los clientes, lo que obliga a modificar procedimientos muy arraigados. Un ejemplo de ello es la desaparición del cheque como instrumento de pago entre compañías. La recepción de cheques sin fondos aumenta de manera significativa, porque los clientes quieren disponer de unos días de financiamiento extra. Esta situación termina por ser muy costosa para los afectados, no solo por tener que lidiar con una incómoda situación con los clientes, sino también por el incremento de actividades administrativas para la recuperación de los fondos y los recursos adicionales que hay que invertir para llenar el hueco dejado por el dinero que entra más lentamente a las cuentas corrientes de la empresa. Las fuerzas de venta tienden a ser reacias a introducir procedimientos que molesten a los clientes, pero el valor táctico del dinero en mano se impone y, con él, nuevas maneras de hacer las cosas.

Cambios en la cartera de negocios

Si es complicado cambiar las políticas y procedimientos asociados al manejo del capital de trabajo, mucho más lo es reposicionar a la empresa en áreas de negocios que sufren

RECOMENDACIONES PARA LA GERENCIA EN HIPERINFLACIÓN

Recomendaciones financieras

- Asegure que todos en la organización entiendan el concepto del valor del dinero en el tiempo.
- El dinero no debe permanecer ocioso, bajo ningún concepto.
- La gerencia oportuna del efectivo puede ser una fuente de beneficios, mientras que la ineficiencia en esta área destruye valor drásticamente.
- Busque mecanismos para transformar el efectivo de moneda local en moneda dura.
- Retrase pagos cada vez que sea posible.
- Prepárese para recibir presiones de cobro por parte de sus proveedores.
- Intente obtener tasas de interés reales positivas (su costo de oportunidad debe exceder la inflación) y si financia a terceros debe hacerlo por encima de esas tasas.
- Exprima su capital de trabajo: acelere cobros, difiera pagos, elimine productos de baja rotación, liquide productos obsoletos, use tecnología para acelerar la entrada de efectivo en la compañía.
- Asesore a sus clientes para que obtengan financiamiento bancario, de manera que puedan pagarle más rápidamente.
- Haga de las cobranzas su prioridad.
- Tenga en cuenta que es difícil levantar capital en los mercados de valores en períodos hiperinflacionarios.
- Diversifique sus fuentes de financiamiento bancario, pues los períodos hiperinflacionarios van acompañados de racionamiento crediticio.
- Refleje en la contabilidad elaborada con propósitos gerenciales el impacto real de la hiperinflación, aunque existan rezagos en las estadísticas públicas que sustentan su contabilidad formal.
- Apóyese en una contabilidad basada en costos estándar, que revisa sus parámetros trimestralmente para reducir la brecha entre costos históricos y de reposición.
- Si el tamaño de su empresa lo permite, revalore sus activos.

Recomendaciones de mercadeo

- Tome en cuenta que las grandes compañías y las multinacionales son reguladas más intensamente en períodos inflacionarios.
- Prepárese para enfrentar controles de precios y aumentos de salarios que se presentan simultáneamente.
- Esté consciente de que sus competidores buscarán mecanismos para evadir controles de precios.
- Asegure un seguimiento exhaustivo de los precios que fijen los competidores.
- Acostúmbrese a que los precios de algunos bienes y servicios se coticen en moneda dura.
- Mantenga un estricto control de los costos reales de producción.
- Establezca una fecha de referencia para medir el impacto inflacionario en sus productos.
- Concéntrese en los productos que obtienen altos márgenes de utilidad.
- Prepárese para trabajar con contratos de corto plazo.
- Aumente la frecuencia de comunicación con su equipo de trabajo.
- Busque los métodos de depreciación y amortización de sus activos que mejor se ajusten a períodos hiperinflacionarios, para sincerar el consumo acelerado de capital de sus activos.

Recomendaciones de manufactura

- Empodere su área de compras para actuar decididamente en entornos de precios cambiantes.
- Fortalezca la relación con sus proveedores locales.
- Recuerde que en períodos inflacionarios se exagera la corrupción, ante lo cual desarrolle mecanismos de supervisión que disminuyan su exposición a este tipo de conductas.
- Flexibilice las políticas de inventarios para acumular ítems estratégicos por encima de los niveles de equilibrio que manejaba anteriormente.
- Mantenga una campaña continua de reducción de costos, aunque en algunos momentos luzca imposible.
- Esté consciente de las dificultades que surgirán para mantener los planes de compra o mantenimiento del activo fijo.
- En hiperinflación hay una propensión a preferir actividades especulativas (acumulación de inventarios o compra de divisas, entre otras) por encima de la inversión en bienes de capital (ampliación de la planta o de líneas de producción, entre otras).

Recomendaciones de recursos humanos

- Prepárese para enfrentar mayor conflictividad laboral. Hay momentos en el ciclo hiperinflacionario en los que los salarios se congelan y aumenta la conflictividad laboral.
- Sepa que los gobiernos tienden a sancionar a algunas empresas grandes para sentar ejemplos de lo que puede suceder a quienes no colaboran con los controles de precios.
- Tome en cuenta que los períodos de pago se acortan; por ejemplo, las bonificaciones de fin de año se distribuyen a lo largo del año o se facilita el acceso a anticipos de prestaciones sociales.
- No se sorprenda si se incrementan las presiones laborales sobre la gerencia media que atiende directamente a proveedores y empleados; esto obliga a la alta gerencia a darles más apoyo en la ejecución de sus actividades cotidianas.
- Prepárese para ejecutar aumentos salariales más frecuentemente.
- Los empleados de niveles medios y altos tienden a solicitar bonificaciones en moneda dura en períodos de hiperinflación.
- Esté consciente de que los beneficios laborales que no forman parte del salario pierden valor muy rápidamente y se transforman en factores adicionales de conflicto.

Fuente: adaptación de Swanson (1989).

menos en períodos inflacionarios. Dado que la creación de valor es el resultado de colocar de manera óptima una serie de entradas y salidas de efectivo en un lapso, generalmente de muchos años, la intuición sugiere que todos los flujos que se vean desplazados hacia adelante en el tiempo tendrán menor valor en contextos inflacionarios. Esto se hace patente en el caso de la emisión de deuda a largo plazo y tasas fijas, pues nadie quiere comprar instrumentos con dinero de hoy para recibir pagos con poder adquisitivo menguado.

¿Qué pasa cuando en lugar de deuda se habla de proyectos de inversión a largo plazo? Una respuesta detallada a esta pregunta fue expuesta por Nelson (1976) durante la década de los setenta del siglo pasado, cuando Estados Unidos sufrió un importante episodio inflacionario que duró aproximadamente once años (1972-1983). Según este académico, cinco son las dimensiones del presupuesto de capital de las empresas que se afectan por cambios en la inflación:

1. El nivel óptimo de inversión en bienes de capital depende de la tasa de inflación: a mayor tasa menor será la cantidad de dinero invertida.
2. La tasa de inflación influirá en la escogencia de tecnologías de producción de acuerdo con una razón capital/trabajo: a mayor tasa menores razones capital/trabajo.
3. La clasificación de un grupo de proyectos mutuamente excluyentes, mediante la técnica de flujo de caja descontado (valor presente neto), depende de la tasa de inflación. El orden de preferencia relativa entre proyectos cambia con el nivel de inflación.
4. Los proyectos que se culminan más temprano tienden a preferirse en escenarios de alta inflación, cuando se usa la técnica de flujo de caja descontado para evaluar un grupo de proyectos con diferentes duraciones.
5. Las políticas de reemplazo de activos se ven afectadas por las tasas de inflación: al aumentar la tasa también aumenta la propensión a diferir las inversiones de reemplazo de activos.

Cuando se superponen los cinco efectos mencionados por Nelson se encuentra la propensión a escoger actividades que impliquen un menor uso de activos fijos; se trata en lo posible de reparar antes que reponer, y de usar mano de obra en lugar de bienes de capital en aquellos sectores donde tal sustitución sea posible. Al final de un largo período hiperinflacionario, el país termina con un parque industrial anticuado y un gran sesgo hacia inversiones en comercio y servicios.

¿Qué retos impone la hiperinflación a la contabilidad?

El proceso hiperinflacionario impone distintos retos a la forma de presentar las cifras para la emisión de estados financieros. En primer lugar, es inminente la necesidad de reexpresar las partidas no monetarias; es decir, las que no se protegen por sí mismas de la inflación, como son propiedad, planta y equipo, los terrenos, vehículos e inventarios. Esta reexpresión sigue el procedimiento establecido por la NIC 29, en el caso de las grandes entidades, y por la Sección 31 de las NIIF para las pymes (IASB, 2009).

Desde 1992 en Venezuela se realiza el proceso de actualización de cifras por inflación. En ese año, la Federación de Colegios de Contadores Públicos (FCCPV) aprobó la DPC 10 que reguló la emisión de estados financieros ajustados por inflación hasta la adopción de las NIC-NIIF en 2008, cuando fue sustituida por la NIC 29 y la Sección 31 de las NIIF para pymes. Sin embargo, la excesiva demora en la publicación de

cifras oficiales ha complicado este trabajo, pues se requiere el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) para actualizar las cifras. En ausencia de este índice durante el año 2015, la FCCPV emitió un procedimiento para su cálculo, no reconocido por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (Seniat).

El Boletín de Aplicación N° 2 emitido por la FCCPV en julio de 2015 plantea un método simplificado para calcular el INPC, si la entidad no puede utilizar un método similar al empleado por el Banco Central de Venezuela (BCV), por resultar impracticable o costoso. El análisis realizado por Tinoco (2015) muestra que, cuando se utiliza tal procedimiento simplificado, se obtiene un INPC de 1.129,5 puntos para junio de 2015 y cuando se compara con el de junio de 2014 (639,7 puntos) se obtiene una inflación de 76,6 por ciento. Sin embargo, una canasta de bienes y servicios, como la canasta básica familiar (CBF) que lleva el Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores (Cenda), calculada con un método transparente revela que, en el mismo lapso, la inflación fue de 163,6 por ciento: la CBF costaba 20.560,85 bolívares en junio de 2014 y un año después, en junio de 2015, costaba 54.204,69.

El retraso excesivo en la publicación del INPC y la exclusión reciente (el 30 de diciembre de 2015) del Ajuste por Inflación Fiscal (APIF) a las empresas calificadas como «contribuyentes especiales» y a las instituciones financieras (ya excluidas desde diciembre de 2014) resultó en un cálculo inapropiado de la renta gravable. La evidencia anecdótica señala que las empresas, presuntamente con la aprobación del Seniat, utilizaron el último índice publicado por el BCV en diciembre de 2014 (5,3 por ciento) para calcular la inflación de cada mes de 2015, que subestimó el ajuste necesario

Cuando se revisa lo publicado sobre cómo conducir negocios en un entorno inflacionario se encuentra recurrentemente la idea de que se reduce el tiempo para tomar decisiones, por lo que todo debe hacerse más rápidamente y se crea la urgencia de anticipar el movimiento de las contrapartes

para presentar los activos no monetarios por un valor más razonable y las ganancias por reexpresión posiblemente son inferiores a las que se generarían con índices de inflación reales (236 por ciento es la inflación acumulada estimada hasta noviembre de 2015, según los datos publicados por la prensa local). Esto tiene un impacto impositivo que favorece de momento a las empresas, pero requerirá ajustes futuros cuando sean publicadas las verdaderas tasas de inflación.

Otro impacto importante se observa desde la perspectiva de los inventarios. La NIC 29 y la Sección 13 de NIIF para pymes prohíben la actualización de los inventarios por efectos de devaluación de la moneda en la que originalmente fueron adquiridos. Se deben presentar al menor valor entre el costo de adquisición y el valor neto realizable (valor final de venta). Estas normas, pensadas para economías estables y con bajas tasas de inflación, se complementan con las normativas de ajuste y reajuste por inflación; es decir, los inventarios, como son partidas no monetarias, se actualizan por el procedimiento de la NIC 29. No obstante, dado el inconveniente de ausencia de cifras oficiales del INPC, también se subestima su presentación en los estados financieros

y se observa un efecto impositivo importante al generar una subestimación de los costos de venta que aumenta la base gravable para el pago de ISLR.

Muchos contadores desconfían del procedimiento de ajuste por inflación y rechazan esta información para fines de análisis financiero. Por ejemplo, en el análisis crediticio de la banca local no se suelen considerar los estados financieros actualizados por inflación y se solicitan los estados financieros históricos para el análisis de la operación. Pero en Venezuela, a pesar de las deficiencias que pudiese tener el mecanismo de ajuste y reajuste por inflación (por ejemplo,

Quiénes tienen responsabilidades gerenciales en estos entornos de alta volatilidad deben moverse a dos niveles: 1) cuidar las decisiones del día a día y 2) identificar tendencias que les permitan reposicionar sus empresas hacia un mediano plazo en el que las distorsiones de la hiperinflación sean superadas

no generar índices específicos por tipo de industria), en este momento es deseable el análisis de estados financieros ajustados por inflación frente a estados financieros históricos.

La FCCPV, en conjunto con el IASB, debería reforzar y continuar la promulgación de interpretaciones de las normativas más adaptadas a países como la Venezuela actual, en cuanto a las opciones frente a largos procesos inflacionarios para responder en el ámbito contable a las contradicciones de determinados estándares de las normas. Las cifras contables de las empresas deben ser revisadas y utilizadas con sumo cuidado. Hoy más que nunca se destaca la necesidad de utilizar en paralelo cifras contables internas (contabilidad administrativa) que puedan seguir realmente el impacto inflacionario, más allá de los estados financieros formales, para que las empresas puedan tomar decisiones oportunas e impredecibles para su supervivencia en estos tiempos inciertos.

Secuelas de la hiperinflación en el comportamiento económico de las personas

Los estudiosos de la macroeconomía siempre se han preguntado si las conductas financieras de las personas se ven o no afectadas por los impactos macroeconómicos, de allí que se utilicen los episodios hiperinflacionarios como escenarios ideales para medir si efectivamente existe una relación entre el desempeño de la economía y la manera como las personas enfrentan decisiones tales como la constitución de carteras de inversión o la escogencia de empleo.

Los economistas brasileños De Mello, Zilberman y Waisman (2013) aprovecharon la existencia de información del censo de Estados Unidos sobre la ocupación actual de personas que en sus países de origen vivieron períodos hiperinflacionarios y luego emigraron. Estos investigadores sospechaban que los inmigrantes tendrían una mayor propensión a trabajar por cuenta propia, pues durante la hiperinflación era probable que hubiese aumentado tanto su conocimiento sobre temas financieros como su disposición a asumir riesgos, pues salen mejor librados quienes están mejor informados y se atreven a realizar actividades especulativas, que abundan en entornos hiperinflacionarios.

Estos economistas comprobaron que, efectivamente, hay una propensión (probabilidad marginal de un 87 por

cientos) de los individuos que pasaron su juventud (18 a 25 años) en entornos hiperinflacionarios a trabajar por cuenta propia, mientras que quienes vivieron entornos hiperinflacionarios en edades superiores a 25 años no mostraron propensiones diferentes al autoempleo o a trabajar por cuenta de terceros.

Fajardo y Dantas (2014), también economistas brasileños, utilizaron datos de la encuesta de hogares de su país para evaluar el efecto de los impactos macroeconómicos en las conductas de ahorro e inversión de las familias. Encontraron que quienes vivieron episodios hiperinflacionarios durante sus años formativos tienen una menor propensión al ahorro en general y a invertir en el mercado accionario. Existe una teoría controvertida en el área de psicología social según la cual, en edades entre 18 y 25 años, las personas fijan creencias y valores que les acompañarán el resto de sus vidas. Esta teoría recibe el nombre de «hipótesis de los años impresionables» (Giuliano y Spilimbergo, 2009).

Aprender a navegar sin brújula

Gerenciar en entornos hiperinflacionarios es como navegar sin brújula, porque buena parte de los supuestos acerca de cómo funciona el mundo de negocios se vuelven caducos rápidamente. Es fundamental contar con información financiera actualizada, en moneda dura, y reconocer el impacto de la inflación para tomar decisiones rápidas y estratégicas.

Quiénes tienen responsabilidades gerenciales en estos entornos de alta volatilidad deben moverse a dos niveles: 1) cuidar las decisiones del día a día y 2) identificar tendencias que les permitan reposicionar sus empresas hacia un mediano plazo en el que las distorsiones de la hiperinflación sean superadas. Los responsables de las políticas públicas deben aprovechar las oportunidades que abren estos ciclos disruptivos para implantar medidas que vuelvan a la economía nacional más competitiva y empoderar a los ciudadanos con el objeto de que tengan mejores herramientas para manejar sus decisiones de ahorro, inversión y empleo a largo plazo. ■

REFERENCIAS

- Cagan, P. (1956): «The monetary dynamics of hyperinflation». En M. Friedman (ed.): *Studies in the quantity theory of money*. Chicago: University of Chicago Press.
- De Mello, J., Zilberman, D. y Waisman, E. (2013): «The effects of exposure to hyperinflation on occupational choice». Texto para discusión. No. 614. Rio de Janeiro: Departamento de Economía, Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).
- Fajardo, J. y Dantas, M. (2014): «The impact of past hyperinflation on current investment behavior». Social Science Research Network: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2281441>.
- FCCPV (2015): «Boletín de aplicación VEN-NIF N° 2: Criterios para el reconocimiento de la inflación en los estados financieros preparados de acuerdo con VEN-NIF». Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela: <http://www.ven-nif.com/normas/ba-ven-nif/ba-ven-nif-2.html>.
- Giuliano, P. y Spilimbergo, A. (2009): «Growing up in a recession: beliefs and the macroeconomy». NBER Working Paper No. 15321. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- IASB (2009): *NIF para pymes*. Londres: International Accounting Standards Board.
- IASB (2012): *NIC 29 Información financiera en economías hiperinflacionarias*. Londres: International Accounting Standards Board.
- Nelson, C. (1976): «Inflation and capital budgeting». *The Journal of Finance*. Vol. 31. No. 3.
- Reinhart, C. y Rogoff, K. (2011): «From financial crash to debt crisis». *American Economic Review*. Vol. 101. No. 5.
- Swanson, G. (1989): «The hyperinflation survival guide: strategies for American businesses». Figgie International: http://blog.crottaz-finance.ch/wp-content/uploads/2011/11/Gerald.Swanson.-.The_.hyperinflation_survival_guide_.88pp.scan_.OCR_.pdf
- Tinoco, C. (2015): «Cuidado con el BA VEN-NIF-02». *El Nacional*: http://www.el-nacional.com/cesar_tinoco/Cuidado-BA-VEN-NIF-2_0_695330574.html

FINANZAS PERSONALES: CÓMO SOBREVIVIR A LA INFLACIÓN

Urbi Garay y José A. Salazar

Venezuela puede estar a las puertas de una hiperinflación. En todos los países que la han sufrido el aumento vertiginoso de los precios ha acabado con fortunas enteras. Invertir en activos reales y en educación, y endeudarse con inteligencia son algunas de las medidas que una persona puede tomar para proteger su riqueza.

LA INFLACIÓN es el incremento sostenido de los precios de los bienes y servicios de una economía durante un período. La tasa de inflación —el cambio porcentual al cual crecen los precios— es medida y publicada empleando índices de precios, como el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Se habla de deflación en el caso de una disminución de los precios.

En la historia universal se han presentado casos de aceleración explosiva de la inflación hasta producirse lo que se conoce como hiperinflación. Estos episodios han llevado a la ruina a capas enteras de la población que han tenido la desdicha de vivirlos. La definición clásica de hiperinflación fue expuesta por Cagan (1956): una inflación que alcanza cincuenta por ciento o más en un mes. Sin embargo, en investigaciones posteriores, como las realizadas por Reinhart y Rogoff (2011), se proponen las siguientes tres definiciones: crisis inflacionaria (inflación superior al veinte por ciento al año), inflación crónica (alta inflación mantenida por muchos años) e hiperinflación (tasa de inflación anual de 500 por ciento o más).

La inflación en Venezuela

La tasa de inflación anual en Venezuela no ha bajado de dos dígitos desde 1984. En los últimos treinta años ha habido tres episodios de aceleración pronunciada de la inflación. El primero ocurrió en 1989 cuando —a raíz del programa de ajustes económicos instrumentado que incluyó devaluación del bolívar y liberación de los precios de una serie de bienes y servicios que estaban controlados— la tasa de inflación trepó hasta 81 por ciento, la mayor de la historia del país hasta ese momento. En los años siguientes, al surtir efecto las medidas económicas, la tasa de inflación bajó hasta ubicarse en torno al treinta por ciento anual, que aún era relativamente elevada.

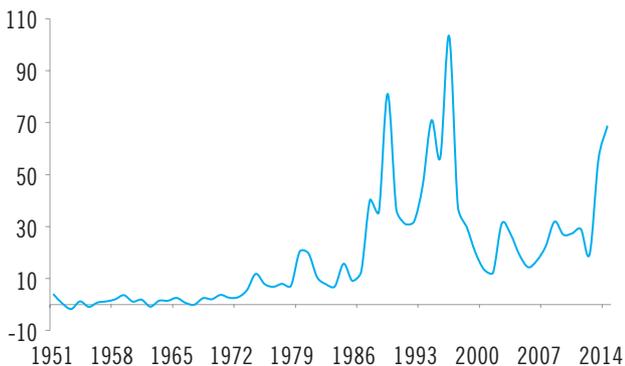
El segundo episodio ocurrió entre 1994 y 1996, cuando tuvo lugar la peor crisis bancaria experimentada en Venezuela, en medio de varias devaluaciones del bolívar, un elevado déficit fiscal y la implantación de un control de cambio. Al liberarse el control de cambio y devaluarse el bolívar en 1996, el país sufrió la mayor tasa de inflación anual de su historia hasta ese momento (103 por ciento). En los años siguientes, a medida que la economía se estabilizaba, la tasa de inflación bajó, aunque siguió en dos dígitos.

El último episodio inflacionario es el que experimenta el país desde 2013, cuando la tasa saltó a 56 por ciento. Luego se aceleró a 68,5 por ciento en 2014, último año para el cual el Banco Central de Venezuela (BCV) ha publicado las cifras de inflación. Finalmente se ubicó en tres dígitos en 2015, la mayor tasa de la historia nacional.

Urbi Garay y José A. Salazar, profesor e investigador, respectivamente, del IESA.

Inflación en Venezuela 1951-2014

(Variaciones del índice de precios al consumidor en porcentajes)



Fuente: Banco Central de Venezuela: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp> y Anuario del Banco Central de Venezuela (varios años).

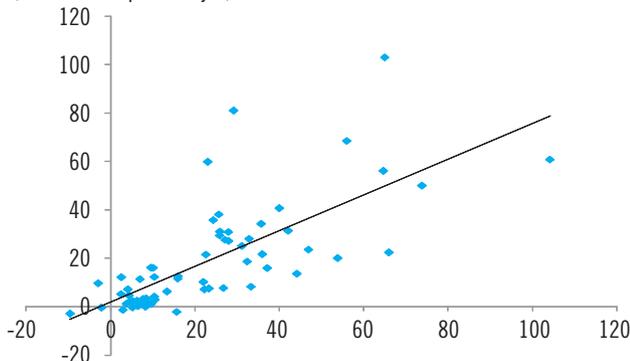
¿Qué determina la inflación en Venezuela?

Según Doepke, Lehnert y Sellgren (1999), la inflación es un fenómeno resultante del aumento de la cantidad de moneda nacional que circula en una economía, según las políticas que decide adoptar la institución responsable de administrar el dinero que se imprime, que en el caso venezolano es el BCV. Según Barro (2008), un incremento de la masa monetaria producirá un incremento de la inflación, mientras que un incremento del producto interno bruto conduce a una disminución de la inflación, porque el valor real del dinero aumenta cuando crece la economía y disminuye cuando aumenta la inflación.

La mayor cantidad de dinero en la calle reduce el valor del dinero real de las personas (porque pierden poder adquisitivo). Pero, para los gobiernos, representa un incremento de sus ingresos, porque a mayor inflación menor será el valor real de sus deudas y obligaciones salariales, aunque su valor nominal se mantenga igual; es decir, los gobiernos tienen incentivos para hacer que la inflación aumente. Para probar preliminarmente esta teoría en Venezuela, con los datos suministrados por el BCV, se calculó una regresión simple entre la variación anual de la inflación y la variación anual del valor de la cantidad de monedas y billetes en circulación, desde 1951 hasta 2014. Se encontró que al aumentar la cantidad de monedas y billetes en circulación (se imprimen más billetes) también aumenta la inflación, aunque la relación está lejos de ser perfecta.

Inflación y dinero en circulación en Venezuela 1951-2014

(variación en porcentajes)



Nota: $R^2=0,53$. Dinero en circulación medido en monedas y billetes.

Fuente: Banco Central de Venezuela: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp> y Anuario del Banco Central de Venezuela (varios años).

En un análisis sobre la inflación venezolana, Guerra, Sánchez y Reyes (1997) consiguieron que la evolución histórica de la inflación tiene una capacidad predictiva significativa para explicar y predecir su comportamiento actual y futuro. Además, documentaron que la aceleración inflacionaria observada en tiempos pasados tuvo lugar mientras se aplicaban controles de precios durante periodos prolongados (segunda mitad de la década de los setenta y durante la década de los ochenta). Cabría agregar que la aceleración reciente de la inflación en Venezuela, especialmente a partir de 2013, se ha registrado en medio de un férreo control de cambios y de precios, lo que pone de manifiesto la inutilidad de estos mecanismos para controlar la inflación.

Por último, Guerra, Olivo y Sánchez (2002) encontraron que la inflación en Venezuela entre 1984 y 1994 se explica principalmente por la inercia (persistencia) inflacionaria, las presiones salariales y el déficit interno. Es decir, el fenómeno inflacionario es un problema complejo que obedece a múltiples causas.

Un caso reciente: la hiperinflación de Zimbabwe

Para ilustrar una hiperinflación es útil examinar los números del caso reciente de Zimbabwe entre 2007 y 2008, aunque, la mayor hiperinflación de la historia ocurrió en Hungría en 1946: una tasa de 41,9 trillones por ciento. Hanke y Kwok (2009) presentan el caso de Zimbabwe como el primero del siglo XXI, cuando la inflación mensual llegó a ser tan monstruosa que el Banco de la Reserva de ese país publicó la tasa de inflación solo hasta julio de 2008. Los números desde agosto hasta el 14 de noviembre de 2008 fueron calculados por estos economistas.

La hiperinflación en Zimbabwe

Fecha	Tasa de inflación mensual (%)
Marzo 2007	50,54
Abril 2007	100,70
Mayo 2007	55,40
Junio 2007	86,20
Julio 2007	31,60
Agosto 2007	11,80
Septiembre 2007	38,70
Octubre 2007	135,62
Noviembre 2007	131,42
Diciembre 2007	240,06
Enero 2008	120,83
Febrero 2008	125,86
Marzo 2008	281,29
Abril 2008	212,54
Mayo 2008	433,40
Junio 2008	839,30
Julio 2008	2.600,24
Agosto 2008	3.190,00
Septiembre 2008	12.400,00
Octubre 2008	690.000.000,00
14 de Noviembre 2008	79.600.000.000,00

Fuente: Hanke y Kwok (2009), con base en datos del Banco de la Reserva de Zimbabwe.

La definición de inflación como un fenómeno de incremento de los precios puede llevar a una percepción equivocada de su causa. Si se dice que el problema es que suben los precios, se puede pensar erradamente que el culpable es quien pone las etiquetas de los precios en los productos; es decir, el comerciante o empresario, a quien enseguida se le acusa de especulador. El caso de Zimbabue ilustra claramente cómo los errores de política económica (en especial, la impresión descontrolada de dinero), acompañados de una corrupción galopante, son los verdaderos causantes de los procesos inflacionarios e hiperinflacionarios. En otras palabras, el aumento de los precios es la consecuencia y no la causa del problema.

La economía de Zimbabue cayó en crisis a partir de 1997, debido a errores de política económica y a la corrupción imperante en ese país, que apenas unas décadas antes había sido considerado una potencia agrícola en África. La reforma agraria del año 2000 fue el detonante del deterioro de la situación económica, al ser acompañada de crecientes impresiones de dinero, invasiones a la propiedad privada y expropiaciones de granjas privadas, lo cual a su vez ocasionó escasez de alimentos, endeudamiento excesivo, escasez de divisas, disminución de la inversión y, en consecuencia, caída del nivel de actividad económica. La moneda comenzó a perder valor de manera acelerada y siete años después, en 2007, apareció la hiperinflación. El billete de mayor denominación emitido durante la hiperinflación fue de cien billones de dólares (10^{12}). Durante la hiperinflación de Hungría de 1946 se emitió el billete de mayor denominación de la historia: el pengő con valor de 10^{21} (Coltart, 2008).



Billete de cien billones de dólares de Zimbabue (2008)

Los hogares y la inflación

Investigaciones recientes en psicología y economía sugieren que la experiencia de las personas con respecto a las fluctuaciones económicas, particularmente la experiencia más reciente en sus vidas, afecta sus actitudes hacia el riesgo financiero. Por ejemplo, en el área de la psicología social, Giuliano y Spilimbergo (2009) desarrollaron lo que se conoce como la «hipótesis de los años impresionables»: durante los años formativos de las personas (aproximadamente entre 18 y 25 años de edad) se plasman sus creencias y valores, que permanecen relativamente inalterados durante el resto de sus vidas. En consecuencia, el ambiente económico en el que transcurren esos años de la vida de las personas tendrá un impacto profundo en sus expectativas económicas durante el resto de sus vidas.

Fajardo y Dantas (2014) encontraron, mediante un estudio de encuestas en Río de Janeiro, que las personas que vivieron sus años formativos durante el período de hiperinflación en Brasil (entre 1989 y 1994, cuando la inflación alcanzó niveles nunca antes vistos en ese país, hasta registrar una tasa de 82 por ciento en un mes en 1990), exhibían menor disposición a invertir sus ahorros en instrumentos financieros que las generaciones previas y posteriores a ellas. Malmendier y Nagel (2011), con

Invertir en educación es, tal vez, la mejor inversión que pueda realizar una persona

datos de las encuestas de Finanzas de los Hogares de Estados Unidos entre 1964 y 2004, hallaron que las personas que experimentaron rendimientos bajos en la bolsa de valores durante sus vidas reportaron un menor deseo de asumir riesgos financieros y estuvieron menos dispuestas a invertir en acciones. Lo mismo ocurrió en el caso de los bonos. Estos resultados explican, por ejemplo, la relativamente baja participación de los jóvenes en la bolsa a comienzos de los años ochenta, cuando la bolsa se recuperaba de los bajos (y hasta negativos) rendimientos experimentados en la década de los setenta.

Las expectativas de inflación de las personas son también influidas por las experiencias de inflación que han vivido. Por ejemplo, Piazzesi y Schneider (2006) reportan que a finales de los años setenta, cuando los países desarrollados exhibieron algunas de las mayores tasas de inflación de su historia, las familias más viejas (que habían vivido muchos años con tasas de inflación bajas) esperaban tasas de inflación menores en el futuro que las familias más jóvenes (que habían vivido buena parte de sus vidas adultas en ambientes de inflación relativamente alta). Aaberge y Zhu (2001) analizaron el comportamiento de los hogares en China a finales de los años ochenta, un período caracterizado por una elevación de la tasa de inflación, y encontraron que las familias destinaron sus ahorros a la compra de bienes durables en detrimento de los depósitos bancarios.

Los episodios de elevada inflación vividos por los venezolanos desde finales de los ochenta, y especialmente el último (que comenzó en 2013), han dejado y dejarán huella en el comportamiento de los hogares y las empresas. Es de esperar que algunos comportamientos exhibidos por los hogares en otros países se repitan aquí; en especial, el desarrollo de preferencias de inversión en activos reales en detrimento de los activos financieros. Tales preferencias podrían cambiar a largo plazo, después de que se logre alcanzar un mínimo de estabilidad económica y reducción de inflación.

Recomendaciones de finanzas personales

Con base en la experiencia venezolana de las últimas cuatro décadas, en ambientes de elevada y creciente inflación habría sido muy difícil acumular un patrimonio en términos reales sin asumir riesgos al invertir en acciones de empresas venezolanas (aun cuando debe sopesarse la baja liquidez de la Bolsa de Valores de Caracas) o, incluso, en inmuebles (Garay, 2015). Si bien las acciones locales y los inmuebles están denominados en bolívares, estas inversiones lograron ofrecer una buena cobertura a los riesgos de inflación y devaluación del bolívar.

En el ambiente de control de cambios y tasas de interés imperante desde 2003, al cual se ha unido una inflación creciente (y desbocada a partir de 2015), la apuesta ha sido aún más difícil, debido a la reducción de tasas de interés

reales que este período ha acarreado a los ahorristas en instrumentos en bolívares (tales como certificados de depósito y cuentas de ahorro), al acelerarse la inflación y mantenerse los controles de tasas de interés por parte del BCV.

Si se toma en cuenta el actual entorno de elevada inflación, y si se considera la existencia de un férreo control de cambios que dificulta enormemente la conversión de bolíva-

El caso de Zimbabwe ilustra claramente cómo los errores de política económica (en especial, la impresión descontrolada de dinero), acompañados de una corrupción galopante, son los verdaderos causantes de los procesos inflacionarios e hiperinflacionarios

res en otras monedas, es posible ofrecer algunas recomendaciones de finanzas personales. Esto requiere establecer prioridades en el presupuesto familiar, para determinar cuánto se puede ahorrar mensualmente.

Una estrategia de inversión comienza por identificar la etapa en la cual se encuentra la persona, su nivel de ahorro previo, sus compromisos financieros, su posible participación en programas institucionales de ahorro y características personales tales como estatus habitacional, salud y número de dependientes. Esta información es necesaria para establecer los objetivos de inversión, el esfuerzo de ahorro y la mezcla recomendada de activos.

Los objetivos de inversión van desde el exclusivo crecimiento patrimonial, sin necesidad de generar ingresos corrientes (típico de personas jóvenes), hasta la necesaria generación de ingresos corrientes (este es usualmente el caso de las personas retiradas). La mezcla de activos es la combinación de acciones, bonos, inmuebles y efectivo, entre otros activos, que un individuo debería acumular para beneficiarse de los resultados de su estrategia de inversión. En este sentido, los instrumentos más riesgosos (acciones, por ejemplo) tendrán una mayor participación en las estrategias de crecimiento patrimonial de largo plazo, debido a que suelen ofrecer mayores rendimientos que los instrumentos menos riesgosos (por ejemplo, bonos de alta calificación).

Estas consideraciones de finanzas personales e inversión en entornos de alta inflación conducen a las siguientes recomendaciones:

- Invertir los ahorros en activos reales (y en gastos que incrementen el valor de los activos, tales como remodelaciones del hogar), no en activos financieros, dado que las tasas de interés (controladas por el BCV) están muy por debajo de la tasa de inflación.
- Invertir en educación es, tal vez, la mejor inversión que pueda realizar una persona. La inversión en cursos de formación (sea universitaria, de pre o posgrado, técnica o de mejora profesional) permitirá a la persona percibir una mayor remuneración por su trabajo en el futuro, o mejorará las competencias necesarias para llevar adelante un negocio propio o con socios. La inversión en educación se presenta como una alternativa particularmente valiosa en el actual contexto de control de cambios y ante la escasez de oportunidades atractivas de inversión financiera en bolívares.
- Aprovechar el endeudamiento (y escoger plazos largos) a tasas de interés que son negativas en términos reales (es decir, una vez que se considera la tasa de inflación), siempre y cuando los pagos de intereses y capital del préstamo no comprometan el presupuesto familiar.

La existencia de controles de tasas de interés (que las ubican muy por debajo de la tasa de inflación) ha ocasionado que, en la práctica, los ahorristas en depósitos bancarios estén subsidiando a los prestamistas.

- Evitar mantener por largos períodos excedentes en efectivo más allá de los necesarios para las transacciones regulares. Al acelerarse la inflación, el dinero pierde valor rápidamente, con lo que el poder de compra de esos bolívares se va erosionando día a día.
- Llevar a cabo un control estricto del presupuesto familiar para crear excedentes que puedan ser ahorrados o invertidos. Por ejemplo, se puede disminuir el costo del ocio, al sustituir el consumo de ocio que implique desembolso de dinero como ir al cine, comer en la calle, entre otros, por otro que sea gratuito, como ir a parques, playas, plazas, paseos, etc.
- Conservar las pólizas de seguros (de salud, vehículo, vivienda, etc.), y ampliar sus coberturas. La cobertura que brindan los seguros es especialmente importante en tiempos de crisis, precisamente cuando menos preparadas financieramente están las personas para afrontar cualquier eventualidad.
- Obtener ingresos adicionales, bien sea con más horas de trabajo o con un nuevo negocio.

Los efectos sobre las finanzas personales de la vorágine inflacionaria que sufre el país, especialmente desde 2013, y en particular desde 2015, obliga a los hogares a considerar todas las medidas protectoras que estén a su alcance. De no hacerlo, podrían perder los ahorros de toda una vida. ■

REFERENCIAS

- Aaberge, R. y Zhu, Y. (2001): «The pattern of household savings during a hyperinflation: the case of urban China in the late 1980s». *Review of Income and Wealth*. Vol. 47. No. 2.
- Barro, R. (2008): *Macroeconomics: a modern approach*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Cagan, P. (1956): «The monetary dynamics of hyperinflation». En M. Friedman (ed.): *Studies in the quantity theory of money*. Chicago: University of Chicago Press.
- Coltart, D. (2008): «A decade of suffering in Zimbabwe». Washington, D.C.: The Cato Institute.
- Doepke, M., Lehnert, A. y Sellgren, A. W. (1999): *Macroeconomics (DLS)*. <http://faculty.wcas.northwestern.edu/~mdo738/textbook/main.pdf>.
- Fajardo, J. y Dantas, M. (2014): «The impact of past hyperinflation on current investment behavior». Papel de trabajo inédito. Rio de Janeiro: Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation.
- Garay, U. (2015): «La relación riesgo-retorno: el caso de Venezuela y comparación con otras inversiones internacionales». Papel de trabajo inédito. Caracas: IESA.
- Giuliano, P. y Spilimbergo, A. (2009): «Growing up in a recession: beliefs and the macroeconomy». NBER Working Paper No. 15321. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Guerra, J., Sánchez, G. y Reyes B. (1997): «Modelos de series de tiempo para predecir la inflación en Venezuela». Serie Documentos de Trabajo, Gerencia de Investigaciones Económicas, Colección Banca Central y Sociedad. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Guerra, J., Olivo, V. y Sánchez, G. (2002): «El proceso inflacionario en Venezuela: un estudio con vectores autorregresivos». En J. Guerra (compilador): *Estudios sobre la inflación en Venezuela*. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Hanke S. y Kwok, A. (2009): «On the measurement of Zimbabwe's hyperinflation». *Cato Journal*. Vol. 29. No. 2.
- Larochelle, C., Alwanga, J. y Taruvingab, N. (2014): «Inter-temporal changes in well-being during conditions of hyperinflation: evidence from Zimbabwe». *Journal of African Economies*. Vol. 23. No. 2: doi:10.1093/jae/ejt028.
- Malmendier, U. y Nagel, S. (2011): «Depression babies: do macroeconomic experiences affect risk taking?». *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 126. No. 1.
- Piazzesi, M. y Schneider, M. (2006): «Inflation and the price of real assets». Papel de trabajo inédito. Chicago: University of Chicago.
- Reinhart, C. M. y Rogoff, K. S. (2011): «From financial crash to debt crisis». *American Economic Review*. Vol. 101. No. 5.

REMUNERACIÓN TOTAL EN TIEMPOS ADVERSOS

Carmen Cecilia Torres

La profunda crisis económica venezolana dificulta cubrir expectativas salariales (a los empleadores) y adquirir la canasta básica (a los asalariados). Comprender la remuneración total puede abrir caminos para mitigar las angustias de empleadores y trabajadores.

LA COMPENSACIÓN —el pago de salarios y los beneficios impuestos por la legislación laboral, tales como bono vacacional, utilidades y contribuciones sociales—siempre ha sido un desafío en Venezuela, bien porque el contexto macroeconómico impone restricciones a corto plazo o porque las regulaciones restringen las posibilidades a mediano y a largo plazo. Debido a las dificultades que imponen las tasas de inflación y la rigidez del marco regulador que norma la relación entre empleadores y empleados, la compensación tiende a buscar soluciones que ofrezcan mayor liquidez a corto plazo y menor impacto en los costos salariales a largo plazo.

La compensación total está integrada por salario base, incentivos periódicos a corto plazo (bonos por desempeño, ventas, objetivos u otros) y a largo plazo (dinero y acciones), beneficios (destinados a mejorar la calidad de vida presente y futura de los empleados, así como su seguridad financiera ante contingencias naturales del ciclo de vida, en forma de medicinas, seguros, planes de pensiones, entre otros) y las contribuciones sociales (apartados para pago de prestaciones sociales, seguro social obligatorio, paro forzoso y regímenes de pensiones). La compensación total incluye numerosos elementos que varían con las revisiones salariales y ofrece grandes oportunidades para introducir cambios en las remuneraciones de los trabajadores.

Un paso más allá de la compensación total se encuentra la remuneración total: una estrategia de recompensa integrada por elementos tangibles e intangibles que permiten atraer, motivar y retener a los trabajadores. Entre los elementos intangibles se encuentran el aprendizaje, el desarrollo, la carrera, el ambiente de trabajo, la conciliación vida-trabajo, la cultura de la organización, la reputación de la organización y sus empleados, entre otros. La remuneración total incluye todo lo que una empresa puede ofrecer a su personal y lo que este promete a su empresa (Jiang, Xiao, Qi y Xiao, 2009).

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA.

Salario mínimo, inflación y recuperación de inflación 2000-2015

Año	Salario mínimo (BsF)	Variación del salario (por ciento)	Inflación (por ciento)	Aumento del salario frente a la inflación (por ciento)
2000	144	20	13	149
2001	158	10	12	81
2002	190	20	31	64
2003	247	30	27	111
2004	321	30	19	156
2005	405	26	14	182
2006	512	27	17	156
2007	615	20	22	89
2008	799	30	32	94
2009	967	21	25	84
2010	1.224	27	27	98
2011	1.548	26	28	96
2012	2.048	32	20	161
2013	2.973	45	56	80
2014	4.889	64	69	94
2015	9.648	97	180	54

Fuente de los datos sobre inflación: Banco Central de Venezuela: «Índice de precios al consumidor para el Área Metropolitana de Caracas» (1999-2007): http://www.bcv.org.ve/excel/4_1_2s.xls?id=41. «Índice nacional de precios al consumidor» (2008-2015). http://www.bcv.org.ve/excel/4_5_7.xls?id=410.

Estrategias de remuneración total

Las estrategias de remuneración intentan entregar de la mejor manera los distintos conceptos de salario (horas extras, bonos, utilidades, aguinaldos, bono vacacional), incentivos a corto y largo plazo (comisiones, aportes y bonificaciones), beneficios (seguros de hospitalización, cirugía y maternidad, seguros funerarios, seguros de vehículos, clubes, entre otros), flexibilidad horaria, formación y oportunidades de carrera, de acuerdo con los cargos, los ocupantes y sus preferencias, el desempeño individual y organizacional, la organización, el entorno legal y eco-

Durante 2016, la revisión salarial deberá realizarse en mayor número de oportunidades que en épocas anteriores, de modo que los empleados puedan combatir los embates de la inflación y la escasez

nómico o las combinaciones necesarias, la atracción de los empleados requeridos y la retención de los empleados necesarios. Las empresas necesitan constantemente buscar información 1) del mercado laboral externo, a efectos de comparar su posición y competitividad externa, y 2) del mercado interno, para garantizar la equidad, segmentar el talento y determinar las eficiencias técnicas (los costos para producir bienes y servicios) y de asignación (salarios ofrecidos para que los trabajadores entreguen sus servicios), con el propósito de recompensar de manera eficiente (Harmath y Ramoni, 2012); es decir, 1) no pagar más de lo que la empresa puede costear a corto y largo plazo, y 2) no pagar menos y correr el riesgo de perder a quienes ocupan cargos clave en la organización o poseen habilidades de difícil reposición en el mercado laboral externo.

En Venezuela lograr tal eficiencia implica enfrentar varias dificultades:

- Gobierno que, de un modo intervencionista, determina periódicamente el salario mínimo nacional y fija porcentajes sobre bonos de alimentación (que son exclusivos para la compra de alimentos, no forman parte del salario integral ni cuentan para el cálculo de prestaciones sociales u otros pasivos laborales).
- Modelo económico poco favorecedor del crecimiento económico y altos y persistentes índices de inflación.
- Marco regulador restrictivo y costoso, pues impone barreras al despido, impide contrataciones temporales, reduce jornadas laborales y propicia mayor tiempo de separación de los trabajadores de sus lugares de trabajo (períodos pre y posnatales, días de descanso continuos, número de faltas permitidas en un mes, número de feriados y asuetos).
- Acervo de capital humano diverso.
- Migración calificada y no calificada.

Para Harmath y Ramoni (2012), los empleadores resultan ineficientes al asignar sueldos y salarios, debido al desconocimiento de los salarios en el mercado laboral, el aumento del salario mínimo nacional decretado y la necesidad de asignar salarios mayores que el salario mínimo a los trabajadores que poseen mayores niveles de instrucción. Esto trae consecuencias negativas para los empleadores (pues no pueden ser competitivos en atracción y retención de talento) y para quienes ofrecen sus capacidades al mercado de trabajo (pues tendrán menores oportunidades y, de ser empleados, tenderán a obtener menores salarios de ingreso).

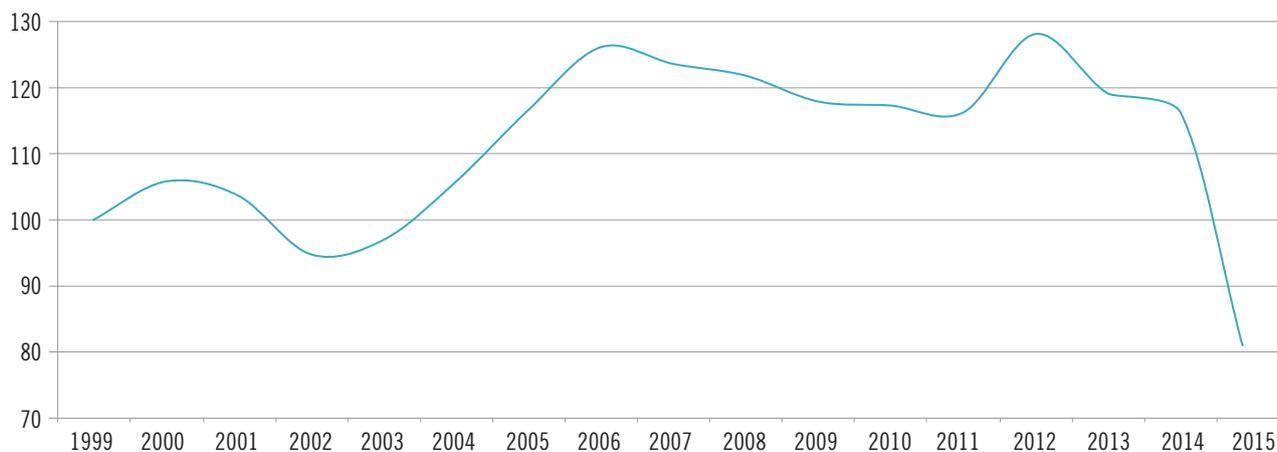
El mayor reto desde el año 2012 ha sido ganarle terreno a la inflación y mantener el poder adquisitivo de los trabajadores, sin destruir empleo ni perder la rentabilidad, en un marco legal rígido, pues la nueva legislación laboral promulgada ese año es mucho más restrictiva, punitiva y costosa que la anterior, de 1997. Según González, Bracho y Villasmil (2015), los aspectos que sufrieron modificaciones con mayor repercusión económica para las empresas son la retroactividad de las prestaciones sociales, la reducción de la jornada de trabajo, la eliminación de la contratación a terceros y el aumento de los períodos pre y posnatal, con la obligatoriedad de desincorporar a las trabajadoras en esos períodos; además de la estabilidad laboral y la inamovilidad laboral. El impacto económico de la ley laboral marca un hito en la compensación en Venezuela.

Entre mayo de 2012 y febrero de 2016 han sido decretados doce aumentos del salario mínimo nacional. Claramente ha cambiado el patrón de asignación de incrementos salariales; pues, a partir de 2012, se entregan aumentos fraccionados que se asignan entre dos y tres veces al año (un comportamiento más común en la empresa privada). La intención de estos aumentos es compensar la pérdida del valor real del salario, pero con mucha frecuencia no se logra.

Los aumentos salariales decretados no han tenido en cuenta los costos de producción y servicio, los costos de reposición de productos regulados, la crisis cambiaria, los costos de la legislación laboral y los regímenes de inamovilidad y estabilidad. Por ello han ocasionado un impacto negativo sobre la competitividad de las empresas, alza en los costos, escasez de productos regulados (por no poder ajustar los costos y tener que producir a pérdida) y destrucción de empleo en empresas pequeñas y medianas (o desaparición de estas). Además, estos aumentos pueden causar que muchos trabajadores (a los cuales se les asignen) reciban compensaciones mayores que trabajadores de mayor jerarquía, desempeño o capacitación, o, en el peor de los casos, que muestren todas estas características. El progresivo debilitamiento del salario lleva a diseñar estrategias de remuneración que contengan mayores beneficios cuantificables —que satisfagan las preferencias de los trabajadores—, compensaciones variables o pagos únicos diseñados por segmentos, que respeten el marco legal y no magnifiquen los costos laborales.

Salario mínimo real 1999-2015

(1999=100)



Nota: inflación proyectada para 2015.

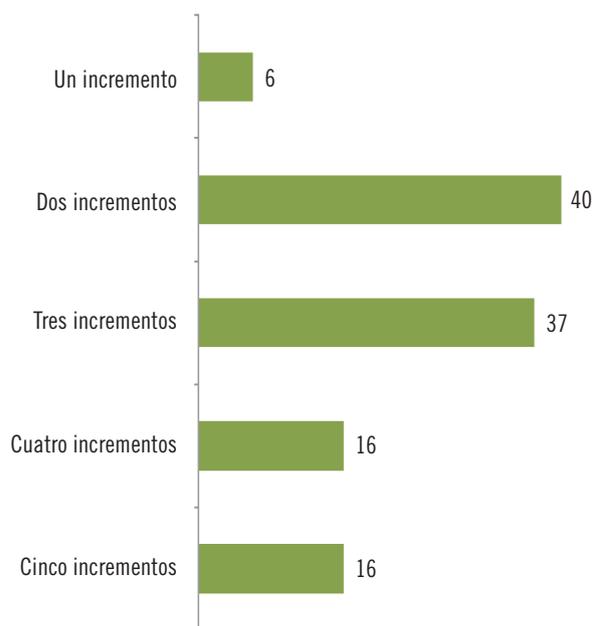
Fuente de los datos de inflación: Banco Central de Venezuela: «Índice de precios al consumidor para el Área Metropolitana de Caracas» (1999-2007). http://www.bcv.org.ve/excel/4_1_2s.xls?id=41. «Índice nacional de precios al consumidor» (2008-2015). http://www.bcv.org.ve/excel/4_5_7.xls?id=410.

Estrategias de remuneración para 2016

Las predicciones de economistas y organismos multilaterales describen un panorama muy complejo para Venezuela en 2016. El Fondo Monetario Internacional (FMI) espera que la inflación supere la barrera de 500 por ciento (Werner, 2016). Es difícil planificar el próximo año pues, lamentablemente, no se cuenta con cifras oficiales. El Banco Central de Venezuela aún no publica las cifras del último trimestre de 2015, con lo cual las empresas andarán a tientas.

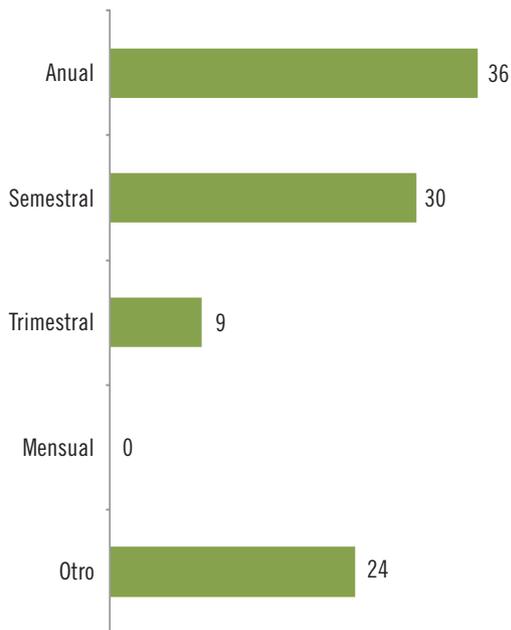
Frecuencia de incrementos salariales prevista en 2016: mercado general

(porcentajes de empresas encuestadas)



Nota: la suma de los porcentajes supera el ciento por ciento porque incluye los incrementos salariales a distintos grupos de trabajadores de una misma empresa. Fuente: Mercernews. Noviembre 2015.

Frecuencia de revisión del cupón de alimentación prevista en 2016 en 63 empresas encuestadas (porcentajes de empresas)



Nota: la clasificación «Otro», hace referencia a revisiones con ocasión de la discusión de contratos colectivos o variación de la unidad tributaria.

Fuente: Mercernews. Noviembre 2015.

El desempeño económico de Venezuela se ha visto afectado por el precio internacional del petróleo, debido a la alta dependencia externa y fiscal, el escaso ahorro cuando el precio del petróleo sobrepasó los cien dólares en los mercados internacionales, la poca inversión en el sector petrolero, la destrucción del aparato productivo y la amenaza de expropiación. Estas condiciones tienen un tremendo impacto en la planificación financiera, específicamente en los apartados de compensación.

Los aumentos de salario mínimo no serán suficientes y pocas serán las empresas privadas que puedan soportar su impacto. Durante 2016, la revisión salarial deberá realizarse en mayor número de oportunidades que en épocas anteriores, de modo que los empleados puedan combatir los embates de la inflación y la escasez. El reporte *Mercernews*, de la empresa consultora Mercer, correspondiente al segundo semestre de 2015, señala que en 88 empresas encuestadas se esperan incrementos salariales superiores a 110 por ciento, con frecuencias superiores a dos y tres oportunidades (Mercer, 2015).

Ante el debilitamiento del salario, y las diferentes posibilidades que ofrece la remuneración total dentro del marco legal, el cupón de alimentación permite una vía para asignar mayor dinero a los trabajadores, sin impacto sobre los costos laborales. Sin embargo el reporte de 97 empresas de diferentes sectores señala cambios significativos en esta práctica:

- Menos empresas otorgan cupón de alimentación por encima de lo establecido por la ley (solo lo hace un 28 por ciento en 2015, contra 60 por ciento en 2014).
- Aumento significativo del número de empresas que paga el mínimo establecido por la ley (36 por ciento en 2015 y 5 por ciento en 2014).
- El 36 por ciento restante mantiene ambas políticas: una atada a lo establecido en la ley con un pago adicional, a criterio del patrono o previo acuerdo con los trabajadores para la ampliación del beneficio.

El cupón de alimentación se ha convertido en una suerte de salario complementario, que permite a los trabajadores asignar mayor dinero al rubro que mayor inflación ha registrado en los últimos años. Por ello resultan de gran importancia la frecuencia con la cual se entregue y la frecuencia con la cual se revise su monto. Lo ideal para el trabajador sería recibirlo quincenalmente, con el pago del salario o en la primera y tercera semana del mes, a efecto de mantener un flujo de dinero que le permita planificar y distribuir su compra. La compra de alimentos se ha visto afectada por la escasez y por un régimen de compra sujeto al día correspondiente a la cédula del comprador; es decir, la compra ocurre cuando los productos estén disponibles. Garantizar dinero a lo largo del mes para alimentos sería un gran alivio para los trabajadores.

Las expectativas de crecimiento persistente de la inflación imponen la revisión frecuente del monto del cupón de alimentación. La tendencia es revisarlo una vez al año; sin embargo, existe una mayor disposición a hacerlo semestralmente o en ocasión de la celebración de un nuevo contrato colectivo o por variación de la unidad tributaria.

La estrategia de remuneración para 2016 deberá ser amplia y ágil; es decir, establecer fórmulas poco comunes y de fácil aplicación administrativa. Se sugiere realizar sondeos periódicos entre los empleados y comparaciones con otras empresas para conocer y comprender las preferencias de los trabajadores y las soluciones aplicadas con impacto positivo. La urgencia por salarios mayores será un clamor repetido y el alza de los precios de bienes y servicios será otra petición popular. La opción de ocuparse de la conciliación o equilibrio vida-trabajo de los empleados y realizar pagos únicos, como complementos para recuperar poder adquisitivo, será de mucha utilidad, tanto para mitigar los estragos de la inflación, como para retener y atraer talento.

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

Uso, prevalencia, frecuencia y descripción de tarjetas complementarias

Tipos de tarjetas	Prevalencia (%)	Frecuencia	Descripción
Salud	28	Variable (mensual, semestral, trimestral)	Todos los niveles
Regalos	13	Anual	Trabajadores con hijos, Día de la Madre, Día del Padre, se hacen diferenciaciones por nivel
Juguetes	62	Anual	Trabajadores con hijos hasta doce años de edad
Escolar	44	Anual	Trabajadores con hijos en edad escolar
Otros	44	Variable	Consumos diversos

Fuente: *Mercernews*. Noviembre 2015.

La conciliación vida-trabajo impacta la productividad de las organizaciones y el ambiente laboral (Chinchilla, Navarro y Las Heras, 2012; Rico, 2012). Crear ambientes enriquecedores en las organizaciones requiere apoyo de las políticas de la empresa, el supervisor y la cultura organizacional. Las políticas de conciliación tienden a promover un sano equilibrio en las distintas esferas de vida de los trabajadores. Expresiones de conciliación son la flexibilidad laboral (temporal y geográfica), las excedencias de beneficios sociales (en tiempo o cantidad) y el apoyo profesional y familiar.

En Venezuela estas políticas son comunes y en muchas ocasiones superan el estándar mundial. Durante el año 2015 se les sumaron prácticas que favorecen la adquisición de pro-

Resultan de gran importancia la frecuencia con la cual se entregue el cupón de alimentación y la frecuencia con la cual se revise su monto. Lo ideal para el trabajador sería recibirlo quincenalmente, con el pago del salario o en la primera y tercera semana del mes, a efecto de mantener un flujo de dinero que le permita planificar y distribuir su compra

ductos regulados; específicamente, convenios con proveedores para adquirir productos y facilitar acceso a los trabajadores y horario flexible el día que corresponde a la compra por número de cedula, entre otras prácticas (Mercer, 2015). Adicionalmente se implementan pagos únicos, que pueden ser de carácter monetario o no monetario (tarjetas complementarias o ticket alimentación). Las tarjetas complementarias se otorgan en colaboración con empresas especializadas que garantizan que este beneficio no tenga impacto salarial y constituyen una medida de mucha aceptación. Las tarjetas complementarias se otorgan en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, solas o en combinación durante el año. Las tarjetas pueden destinarse a regalos en fechas especiales, juguetes, uniforme o insumos escolares, y otros consumos diversos.

Existen áreas adicionales donde se puede intervenir para asignar mayores beneficios a los trabajadores, con impacto a corto plazo y a largo plazo, que mitigan la rotación y favorecen la atracción de nuevos trabajadores: salud, seguros y educación para los trabajadores y sus descendientes. Los empleados valo-

ran positivamente los beneficios de seguros de vida, salud, vehículos, servicios funerarios y otros; por lo tanto, las empresas tienden a acordar mejores convenios con las aseguradoras que favorezcan a los empleados y a revisar los montos de cobertura con regularidad. Otras iniciativas consisten en 1) asignar recursos a la formación de los empleados (posgrados, diplomados y cursos de idiomas) como actividad de enriquecimiento de su desempeño, que redunde en oportunidades de carrera y favorece la retención de empleados, y 2) asignar ayudas educativas a los hijos de los empleados, para el pago de inscripciones y mensualidades (Mercer, 2015).

Los indicadores de desempeño económico para Venezuela proyectan un año desalentador y múltiples reveses. La caída del salario real será tan profunda que la solicitud de revisión salarial será constante. Ahora bien, bajo el paraguas de una estrategia de remuneración total, la compensación puede estar integrada por distintas variables que, en una combinación adecuada, permitan mitigar el impacto de la situación económica. Las soluciones integradas requieren prácticas de compensación total oportunas (combinación de incrementos salariales con revisión de beneficios en forma periódica e inclusión de nuevos beneficios), desarrollo personal y de descendientes, conciliación vida-trabajo y un ambiente enriquecedor de trabajo, abonado por compañeros y supervisores. La estrategia y su administración deberán estar en la agenda de directores, encargados de recursos humanos y supervisores, cada cual con el papel de obtener información, tomar decisiones rápidas y comunicar oportunamente el contenido de cada medida a todos los interesados. ■

REFERENCIAS

- Chinchilla, N., Navarro, C. 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.
- González, M., Bracho, Y. y Villasmil, J. (2015): «Impacto económico de la legislación laboral en Venezuela». *Suma de Negocios*. Vol. 6. No. 13.
- Harmath, P. y Ramoni, P. (2012): «Fronteras estocásticas e ineficiencia salarial en Venezuela». *Economía*. Vol. 37. No. 33.
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, J. y Xiao, L. (2009): «Total reward strategy: a human resources management strategy going with the trend of the times». *International Journal of Business and Management*. Vol. 4. No. 11.
- Garay, J. (2000): *Legislación laboral práctica: Ley orgánica del trabajo con casos prácticos*. Caracas: Ediciones Juan Garay.
- Garay, J. (2012): *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras comentada y con casos prácticos*. Caracas: Ediciones Juan Garay.
- Mercer (2015): *Mercernews*. Caracas: Mercer. Noviembre.
- Rico, P. (2012): «Satisfacción con la conciliación laboral y familiar de los asalariados en España». *Revista de Economía Laboral*. No. 9: 30-45.
- Werner, A. (2016): «FMI: inflación de Venezuela en 2016 será de 500 por ciento». El Nacional Web: http://www.el-nacional.com/economia/FMI-Inflacion-Venezuela_0_776922332.html.

¿CÓMO FIJAR LOS PRECIOS CUANDO HAY ALTA INFLACIÓN?

Determinar un precio es una labor compleja de la que depende la sostenibilidad de cualquier empresa. En un contexto de inflación elevada, esa labor adquiere complejidad adicional: los tiempos para tomar decisiones se acortan continuamente.

Bárbara Lira, Joastin Rangel y Richard Obuchi

HASTA HACE POCO TIEMPO, en Venezuela los menús de los restaurantes traían los precios impresos; no estaban en una hoja blanca pegada con cinta adhesiva sobre la cartulina que describe los platos. Los presupuestos y cotizaciones eran válidos por varios meses, en lugar de quince días o una semana. Hoy los precios cambian demasiado rápido, y no es posible garantizar que podrá ofrecerse un producto o servicio al mismo costo dentro de un mes.

Venezuela ha tenido inflación de dos dígitos desde 1986, pero el alza de precios se ha acelerado más que nunca en el último año. Luego de haberse mantenido entre veinte y treinta por ciento entre 2002 y 2012, en 2013 se acumuló una inflación de 56,2 por ciento, un año después alcanzó 68,5 por ciento y para septiembre de 2015 se registró una inflación anual de 141,5 por ciento, la más alta del mundo y de la historia del país. En alimentos y bebidas, el incremento de los precios es mayor: 254 por ciento para septiembre de 2015.

Definir el precio de un bien o servicio es siempre una compleja tarea de evaluación de costos de producción, análisis de demanda, estudio de competidores y demás consideraciones de mercado. Pero en un contexto de inflación tan elevada determinar un precio adquiere complejidad adicional: se convierte en una labor que incide directamente en la sostenibilidad de cualquier empresa. Tal contexto implica un clima de negocios adverso: las empresas no pueden operar eficientemente cuando los tiempos para tomar decisiones se acortan continuamente. Planificar —para los próximos años, meses o semanas— se hace complicado y los agentes económicos deben destinar esfuerzos a desarrollar nuevas maneras de operar en tiempos de crisis.

El problema de la inflación y la fijación de precios

Definir un precio cuando hay elevada inflación se dificulta, en primer lugar, porque no se sabe cómo se comportarán los costos de producción. Adquirir materia prima y pagar salarios, alquileres, servicios y el resto de los múltiples elementos que integran el costo de producción constituyen en conjunto una cifra conocida en el momento presente. Esa cifra será superior en el futuro, en una magnitud incierta.

Para asegurar la rentabilidad —incluso la sostenibilidad— de sus operaciones los productores podrían fijar los precios con base en un margen, calculado a partir de los costos que se anticipan del producto o los resultados de inflación, precios de competidores directos u otra variable de referencia. Esta forma de fijación de precios puede resultar sencilla, pero plantea al menos dos desafíos. Primero, puede ser difícil asegurar los precios de los insumos (o predecirlos correctamente), planificar compras debido a la incertidumbre en la demanda, contar con capital de trabajo para garantizar la procura de los insumos en cantidades adecuadas o incluso tener capacidad de almacenamiento para disponer de ellos al momento de producir, entre otras dificultades. Segundo, los compradores cambian sus decisiones cuando se acelera la inflación, lo cual incrementa la posibilidad de que, a medida que aumenten los precios, la demanda se haga en general más sensible a las variaciones de precios, es decir, más elástica.

Bárbara Lira y Joastin Rangel, economistas, ODH Grupo Consultor. Richard Obuchi, profesor del IESA.

Al ocurrir un incremento de precios la demanda del consumidor es afectada simultáneamente de dos maneras: pérdida de poder adquisitivo —que obliga a cambiar el patrón de consumo— y cambios frecuentes en los precios relativos. Para el consumidor es importante cuánto cuesta el bien o servicio, pero más importante aún es cuánto cuestan otras cosas en categorías similares e incluso entre diferentes categorías.

En Indonesia, entre 1997 y 1998, se registró una recesión profunda (una caída del PIB de -15 por ciento), inflación entre setenta y ochenta por ciento, e inestabilidad política y social. El poder adquisitivo de la población se redujo y la pobreza aumentó 25 por ciento (creció más en las zonas urbanas que en las rurales). Cambió la canasta de consumo: creció la proporción de ingresos dedicada a comida (especialmente, arroz) y cayó el consumo de carne. También se redujo el gasto en salud y educación (Frankenberg, Thomas y Beegle, 1999).

El caso de Indonesia muestra que la pérdida de poder adquisitivo y los cambios en los precios relativos, resultantes de la aceleración de la inflación, conducen a que se deje de consumir algunos bienes, se reduzca el consumo de otros y se sustituyan unos bienes por otros. En consecuencia, en contextos de elevada inflación, se vuelve especialmente importante para los productores saber quiénes son sus consumidores, cuán indispensable es para ellos el consumo de sus productos, qué sucede con las ventas cuando caen los ingresos de la población y cuáles opciones existen en el mercado para suplir la necesidad que su producto atiende. Es decir, es necesario tener una idea de la elasticidad y la naturaleza económica de cada producto para definir adecuadamente sus precios. Una estrategia de aumento indiscriminado puede conducir a una pérdida acelerada de ventas y el desplazamiento del consumidor hacia otros productos o mercados.

La estrategia: flexibilidad y rapidez en las decisiones

Un hipotético productor de alimentos en Indonesia en 1998 tal vez no hubiese podido ajustar en igual proporción los precios del arroz y la carne. Pero, con seguridad, para tomar la decisión necesitaba no solo información sobre el mercado, sino, sobre todo, flexibilidad. Cuando hay elevada inflación la inestabilidad requiere capacidad para tomar decisiones rápidamente. Y para ello hay que revisar las rutinas de comercialización de la empresa.

En un estudio sobre los episodios de hiperinflación que padecieron Argentina, Brasil y Bolivia, Swanson (1989) explica que, cuando el dinero pierde valor rápidamente, para cada transacción es importante el monto, pero también el momento en el que se ejecuta. Lo que hoy parece una decisión económica sabia —o, particularmente, lo que hoy parece un buen precio— puede dejar de serlo mañana, por un alza en los precios de los insumos, un cambio en los precios de otros bienes o un anuncio político o regulatorio.

Entre los factores clave para el manejo de las empresas en condiciones hiperinflacionarias que enumera Swanson se encuentran los siguientes:

- Manejo del efectivo, pues en vista de que pierde valor con rapidez no debe mantenerse ocioso por mucho tiempo. Además, los cobros deben hacerse lo más rápidamente posible, por lo que los contratos migran del largo al corto plazo.
- Manejo de información, que se debe recopilar y utilizar oportunamente, para adelantarse a eventos posiblemente importantes, como aumentos de costos y especialmente modificaciones de política fiscal y monetaria. Las

empresas deben estar especialmente preparadas para aumentos de salarios y regulaciones de precios.

- Diversificación, algunas empresas optan por hacer inversiones en economías más estables, otras por acumular inventarios para ventas futuras y otras por integrarse verticalmente, con inversiones en materia prima o instalaciones de distribución.
- Capital de trabajo, cuando el crédito está disponible solo a corto plazo y a elevadas tasas de interés, depender mucho del crédito puede volverse un peso insostenible. Algunas empresas logran buenos resultados cuando

Es necesario tener una idea de la elasticidad y la naturaleza económica de cada producto para definir adecuadamente sus precios. Una estrategia de aumento indiscriminado puede conducir a una pérdida acelerada de ventas y el desplazamiento del consumidor hacia otros productos o mercados

generan capital de trabajo internamente. En todo caso, es indispensable contar con acceso a capital de trabajo para aprovechar oportunidades —compra de inventario de materia prima, por ejemplo— y responder a condiciones cambiantes de mercado.

- Seguimiento adecuado tanto de los costos de producción como del desempeño de la empresa, lo que requiere definir un método para ajustar por inflación los resultados observados.
- Recurso humano, en vista de que los salarios suelen rezagarse con respecto a los precios, los trabajadores —y particularmente las organizaciones sindicales— suelen cobrar fuerza para buscar mejoras en su remuneración. Las empresas deben estar preparadas para responder a sus solicitudes; por ejemplo, acortar la periodicidad de los pagos. La gerencia media suele ser el grupo más afectado: tiene poca capacidad de negociación, por lo que sufre la mayor pérdida en términos relativos. Las compañías que deseen mantener su gerencia deben cuidarse de hacer equitativos los ajustes salariales. ¿Qué pasaría si se va un gerente clave de su empresa? ¿Puede sustituirlo? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagarle para retenerlo? Páguete ya ese monto. En condiciones de alta inflación, los recursos humanos calificados se hacen muy escasos.

En muchas ocasiones, en medio de alta inflación, persisten precios regulados. En ese caso, una estrategia para mantener la sostenibilidad es reducir costos. Entre otras cosas, las empresas pueden identificar las actividades que implican costos significativos y evaluar si terceros pueden hacerlas a menores costos; evaluar los ciclos de producción para identificar actividades que no añaden valor; eliminar actividades que generan beneficios marginales en la cadena de valor; o agregar más canales de distribución para asegurar la distribución de las unidades producidas a bajo costo (Gumbe y Kaseke, 2011). Según Swanson (1989), reducir costos no implica que no sea importante buscar y aprovechar las oportunidades que se presenten para hacer ajustes de precios.

El caso de Zimbabue

El país atravesó un grave episodio hiperinflacionario en 2008. Los precios llegaron a subir 231 millones por ciento en julio de ese año. En 2009, la Universidad de Zimbabue llevó a cabo un estudio que consultó a cien empresas pertenecientes al sector

PRECIOS EN HIPERINFLACIÓN: LA PERSPECTIVA DEL VENDEDOR

JORGE MENÉNDEZ | PROFESOR DEL IESA

Con un proceso continuo de inflación, los gobiernos pueden confiscar, secreta e inadvertidamente, una parte importante de la riqueza de sus conciudadanos.

JOHN MAYNARD KEYNES

Durante la mayor parte de la historia de la humanidad los precios han sido negociados entre compradores y vendedores. El establecimiento de precios fijos es una costumbre relativamente reciente. Aun hoy, principalmente en Asia, persiste la costumbre de llegar a un precio concertado después de un intercambio de argumentos. Idealmente, tras un sabroso intercambio de explicaciones se define, además del precio, quién es el mejor negociador.

El precio es la cifra en la que se ponen de acuerdo compradores y vendedores para intercambiar bienes o servicios. Esto depende, esencialmente, de cómo anticipa cada actor la reacción de su contraparte. En general, un precio mayor refleja la percepción de una calidad superior del producto o servicio. Puede considerarse precio todo lo que aporte el comprador —dinero u otros bienes o servicios— a cambio del bien o servicio recibido.

Parte importante de la determinación del precio es el valor que perciba cada actor (comprador y vendedor). El valor para el comprador puede expresarse como el cociente entre el beneficio y el precio. El ingreso del vendedor consiste en el producto del precio (P) por el volumen vendido (Q).

Un buen precio, desde la perspectiva del vendedor, es el que supera los costos y deja un margen razonable de ganancia. La existencia de la ganancia es el precio que paga la sociedad para garantizar la existencia de un producto o servicio. A largo plazo no se pueden mantener precios que no superen los costos para el productor. Otra manera de decirlo es que no pueden mantenerse indefinidamente márgenes negativos.

Los márgenes de ganancias no son necesariamente idénticos para todos los participantes, aunque existan listas de precios iguales. Si existen condiciones especiales para algunos —como descuento por volumen, despacho sin costo a distintas distancias, servicios técnicos gratuitos o subsidiados, pagos por exhibiciones o publicidad— se pueden obtener

diversos márgenes de ganancia, hecho que conviene analizar al establecer políticas de precio. Es necesario conocer también los costos fijos (los que persisten independientemente del volumen de las ventas) y los costos variables (los que dependen directamente del volumen vendido), para establecer el precio más conveniente.

La empresa consultora McKinsey («The power of pricing», *McKinsey Quarterly*, febrero 2003), basada en la estructura de costos promedio de las 1.500 mayores empresas del índice Standard & Poor, encontró que un incremento en el precio de apenas uno por ciento elevaría la rentabilidad operativa en ocho por ciento, si se supone constante el volumen de ventas. Esto representaba un impacto cincuenta veces mayor que el de una disminución de uno por ciento en los costos variables, y más de tres veces el de un incremento de uno por ciento en el volumen.

El precio que se puede cobrar está limitado normalmente por factores tales como la percepción de valor del producto o servicio, los precios de productos competidores, la disponibilidad del producto en el mercado y la facilidad para obtener información sobre los precios de productos competidores. Se pueden diseñar estrategias distintas para la fijación de precios, de acuerdo con los objetivos del vendedor (por ejemplo, maximizar la ganancia o el porcentaje del mercado, mostrar responsabilidad social o simplemente sobrevivir). Un factor clave en la fijación de precios es la elasticidad de la demanda del producto o servicio: cuán sensible es el volumen (Q) a variaciones en el precio (P). Si al subir P ocurre una gran caída de Q , existen límites al aumento de los precios en ese mercado.

Pero todas estas reglas y condiciones se refieren a la fijación de precios en entornos «normales» o de baja inflación. Fenómenos de alta inflación o hiperinflación han ocurrido antes en cuatro países de Latinoamérica (Argentina, Bolivia, Brasil y Perú), de cuyas experiencias se puede aprender. Dos testimonios —sobre los casos de Bolivia y Argentina— resultan reveladores.

El caso boliviano (Chávez Álvarez, 1989):

Uno de los principales efectos negativos de la inflación sobre la economía, es que reduce significativamente los códigos informativos del sistema de precios. Los cambios en los precios relativos, que debieran orientar las condiciones de producción y reflejar las preferencias de los consumidores en los diversos mercados, pasan a reflejar solamente

manufacturero sobre los problemas que enfrentaron durante la hiperinflación y las estrategias que implementaron para sobrevivir (Gumbe y Kaseke, 2011).

El principal problema que destacaron los empresarios entrevistados fue la escasez de divisas, seguido por escasez de materia prima, controles de precios, fuga de talento y caída en la demanda de productos. Entre las acciones que les permitieron sobrevivir a la crisis estuvieron: obtención de importaciones baratas, reducción de capacidad de producción, eliminación de ventas a crédito y ajuste a los nuevos patrones de demanda. En particular, entre las medidas adoptadas para sobrellevar la crisis estuvieron:

- Descentralización de decisiones: cerca del 58 por ciento de los encuestados afirmó que descentralizó las decisiones para asegurar rapidez en la ejecución.

- Reducción de la calidad de los productos: el 51 por ciento mencionó que redujo la calidad de sus productos en alguna medida.
- Desarrollo de sindicatos: el 73 por ciento afirmó que fomentó, en alguna medida, el desarrollo de sindicatos para influir sobre la negociación de salarios y enfrentar las medidas gubernamentales.
- Estrategias financieras: ante la pérdida acelerada del poder de compra, las empresas modificaron su estrategia de cobro sobre ventas. La estrategia más utilizada fue la reducción de las ventas a crédito. La segunda fue la aceptación de cupones y moneda extranjera como medios de pago.
- Departamento de compras: el 43 por ciento concedió más autonomía a los departamentos de compras en la adquisición de materia prima.

la espiral inflacionaria. El precio se convierte en un indicador de inflación, abandonando su papel de señalización y racionalización entre lo que se oferta y demanda en una economía (p. 1)... Los procesos hiperinflacionarios conducen la economía a la indexación total del conjunto de precios y rendimientos a algún activo fijo que preserve valor, generalmente monedas extranjeras estables (p. 13).

El caso argentino (Villanueva y Echeverry, 1991: p. 87):

... en condiciones de hiperinflación el margen es altamente volátil si el empresario sigue adoptando sus expectativas tomando en cuenta la historia de los costos... la única variable que representa la mayor cantidad de información en la economía es el tipo de cambio del mercado paralelo... un sistema hiperinflacionario disuelve el sistema de información en que se basa la toma de decisión de precios en la industria... cuando las firmas enfrentan el riesgo de errores sistemáticos de predicción al pronosticar los costos, es posible que prefieran sobreestimar los costos y obtener un margen mayor. De hecho prefieren una pérdida de participación en el mercado a un margen negativo.

Una definición de hiperinflación marca su inicio en el mes en el que el aumento de los precios supera el cincuenta por ciento (Oliveros y Álvarez, 2015). En todos los casos latinoamericanos, la hiperinflación llevó al establecimiento de un tipo de cambio de la moneda paralelo al oficial. En esta situación, los autores recomiendan: comprar activos (mobiliarios, inmobiliarios y materia prima), endeudarse cuando las tasas reales son negativas, mantener múltiples relaciones con la banca, actuar rápidamente y hacer los ajustes requeridos, mantener reservas de inventario, no dejar inactivo el dinero, hacer contratos en efectivo y no a crédito (si tienen que ser a crédito, contemplar variación en los precios), llevar libros contables en más de una moneda para tener otra visión de los resultados, proteger el capital humano vía préstamos, aumentar la periodicidad del pago a los trabajadores, lanzar nuevos productos no regulados y exportar si es posible.

En hiperinflación la viabilidad de la venta en el tiempo queda comprometida por la dificultad para predecir los costos a los que se repondrá el inventario. Si el precio al que se vende no cubre la totalidad

- Períodos de pago de nómina: el 51 por ciento admitió que utilizó el recurso de acortar el período de cobro para los trabajadores, con el fin de mantener su mano de obra. Ante una caída generalizada del poder adquisitivo, los agentes prefieren tener su dinero hoy.

Un gran desafío para las empresas venezolanas

Para 2016, la incertidumbre va más allá de la inflación. Hay graves problemas de abastecimiento, una profunda recesión (que acumula siete trimestres de caída desde el primer trimestre de 2014 hasta el tercero de 2015) y una merma significativa de los ingresos por exportaciones, vinculada fundamentalmente con el deterioro del precio del crudo. En conjunto, estos factores se traducen en una grave crisis económica, que hace más importante aún para las empresas conocer sus mercados —particularmente sus consumidores— y desarrollar flexibilidad en las decisiones.

de los costos se llegará pronto al punto en que se necesita inyectar capital para continuar la operación. Si se eleva demasiado el precio (P) ocurrirá una caída del volumen (Q) que comprometerá el ingreso total (PxQ) y pondrá en peligro la capacidad para cubrir los costos fijos.

En el caso venezolano la ausencia de cifras oficiales impide conocer a ciencia cierta la situación. Los criterios que se adopten para fijar precios pueden contribuir a evitar la hiperinflación. Se han impuesto restricciones legales para frenar el crecimiento de los precios, pero la consecuencia

Uno de los principales efectos negativos de la inflación sobre la economía, es que reduce significativamente los códigos informativos del sistema de precios. Los cambios en los precios relativos que debieran orientar las condiciones de producción y reflejar las preferencias de los consumidores en los diversos mercados, pasan a reflejar solamente la espiral inflacionaria

puede ser mayor desabastecimiento, porque no se puede producir indefinidamente sin márgenes de ganancias. Conviene aprender de las experiencias cercanas de hiperinflación con el propósito de evitarla, pues empobrece al país que la sufre.

REFERENCIAS

- Chávez Álvarez, G. (1989): «Alta inflación, hiperinflación y variabilidad de los precios relativos: el caso boliviano». Documento de Trabajo No. 05/89. La Paz: Instituto de Investigaciones Socio Económicas.
- Oliveros, A. y Álvarez, C. M. (2015): «¿Cómo sobrevivir a la hiperinflación?». Prodavinci: <http://prodavinci.com/blogs/como-sobrevivir-a-la-hiperinflacion-por-asdrubal-oliveros-y-carlos-miguel-alvarez/>.
- Villanueva, J. P. y Echeverry, J. C. (1991): «Fijación de precios en la industria manufacturera bajo condiciones de hiperinflación: el caso argentino». *Desarrollo Económico*. Vol. 31. No. 121.

Si bien la situación actual es inédita en el país, los aprendizajes de las muchas experiencias similares que atravesaron y superaron otros países en otros momentos históricos pueden servir para superar exitosamente los obstáculos. **RI**

REFERENCIAS

- Frankenberg, E., D. Thomas y Beegle, K. (1999): «The real costs of Indonesia's economic crisis: preliminary findings from the Indonesia Family Life Surveys». Labor and Population Program Working Paper Series 99-04. RAND Corporation: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/drafts/2008/DRU2064.pdf>.
- Gumbe, S. y Kaseke, N. (2011): «Manufacturing firms and hyperinflation- survival options: the case of Zimbabwe manufacturers (2005-2008)». *Journal of Management and Marketing Research*. Vol. 7. No. 1: <http://www.aabri.com/manuscripts/10667.pdf>.
- Swanson, G. (1989): «The hyperinflation survival guide: strategies for American businesses». Figgie International: http://blog.crottaz-finance.ch/wp-content/uploads/2011/11/Gerald.Swanson.-The_hyperinflation_survival_guide_88pp.scan_OCR_pdf

«A LOS VENEZOLANOS LOS UNE EL MIEDO A CONVERTIRSE EN UNA SOCIEDAD ABIERTA»

Para el jefe del Departamento de Filosofía de la Universidad Simón Bolívar la superación del oscurantismo militarista requiere retomar los principios fundamentales del proyecto republicano liberal: la división de poderes y la eliminación de controles excesivos sobre la actividad económica.

Desde los tiempos de Sócrates y Platón se sabe que los filósofos tienen sus seguidores. Por eso, no resulta sorprendente que Erik Del Bufalo, filósofo de la modernidad, estudioso de la influencia del mundo del espectáculo en el imaginario político contemporáneo, tenga más de 15.000 seguidores en la red social Twitter. Lo que llama la atención es que, a diferencia de muchos políticos y profesionales de la opinión pública, Erik Del Bufalo no tenga miedo a perder seguidores por expresar en términos tajantes sus juicios acerca de la situación actual del país, como lo demuestra el tuit que envió el pasado 26 de febrero: «Lo siento (no me siga más si quiere), [los diputados de la Asamblea Nacional] ni siquiera han hecho lo más fácil que era recomponer el TSJ».

Crítico del gobierno y de la oposición, citado a conveniencia por cada sector, Erik Del Bufalo es el invitado ideal para una entrevista periodística, pues no teme a las preguntas. Ramón Piñango, Virgilio Armas Acosta y Rafael Jiménez Moreno de Debates IESA conversaron con el actual director del Departamento de Filosofía de la Universidad Simón Bolívar.

Con respecto al presente venezolano, ¿cuál es su mayor preocupación?

Me preocupa la escisión radical que existe entre la sociedad venezolana y el Estado venezolano. La sociedad no puede seguir siendo mantenida por el Estado, debe procurar ser más productiva, ser capaz de producir riqueza. La historia nacional nos enseña que no es conveniente que la riqueza esté en manos del Estado porque, al ser de naturaleza clientelar, incentiva la llegada de los peores a la administración pú-

blica. El Estado venezolano es tan solo un botín del malandrado. Y la razón es muy sencilla: el malandro va allá donde está el poder, para aumentar su influencia y su patrimonio.

En 1989 Venezuela era un país socialmente desgastado, pobre. La sociedad tenía la firme creencia de que las riquezas estaban en el Estado. Esa visión era compartida con los agentes políticos que pregonaban una ruptura revolucionaria. El chavismo llegó, pues, para apropiarse del botín, para hacerse dueño del petróleo y de las divisas. Y esa es la tragedia venezolana: mientras el Estado siga siendo el dueño absoluto de las riquezas no habrá incentivos para la consolidación de una sociedad civil fuerte y autónoma.

¿Plantea cerrarle el grifo de la riqueza petrolera a la sociedad venezolana? A la sociedad no, al Estado. La solución pasa por abrir la industria petrolera.

¿Abrirla a quién?

A quien quiera explotarla.

¿A las empresas multinacionales?

¿Qué tiene de malo? Es tiempo de cuestionar los mitos que nos empujan. Por ejemplo, bastaría con observar los pocos indicadores existentes a la fecha para comprobar que somos más pobres que la Venezuela del año 1974. En ese tiempo los ciudadanos tenían mejor calidad de vida, inflación moderada, seguridad pública, atención sanitaria y tejido empresarial.

¿Por qué fija el punto de quiebre en 1974?

Porque al año siguiente, en 1975, se nacionalizó el petróleo. A partir de allí arranca la decadencia. El Estado vene-

zolano, al convertirse en el dueño de la principal fuente de riqueza, se vuelve apetitoso a los ojos de los aventureros, los oportunistas y los corruptos. La medida como tal no hacía falta, porque el Estado podía cumplir con eficiencia sus funciones con lo recaudado por concepto de regalías e impuestos a la industria de hidrocarburos. En el fondo, estamos en presencia de un error de diseño institucional: quien tiene las armas no puede tener la plata. En Venezuela, quienes detentan el Estado tienen las armas, la ley y el dinero.

¿Entonces cuestiona la existencia de PDVSA?

PDVSA puede existir, pero es vital que haya además otras empresas petroleras en la industria, para que de ese modo no pueda constituirse un megapoder que esté por encima de la sociedad y la someta.

Pero no toda la historia de PDVSA puede asociarse con concentración de poder o pillaje. Por ejemplo, existe un consenso acerca de la exitosa gestión del general Rafael Alfonso Ravard en los años iniciales de la empresa. ¿La culpa de la decadencia no recaerá más bien en las élites y su pérdida de compromiso con la noción de país?

En este punto quisiera detenerme. Es obvio que en un país siempre tiene que haber unas élites. Pero conviene hacerse una pregunta: ¿qué clase de élites se estimuló en Venezuela al momento de nacionalizar el petróleo? A mi modo de ver se estimularon unas élites depredadoras, enfocadas en tener influencia en el Estado o administrar directamente el botín petrolero, mediante el uso de la actividad política como mecanismo de acceso a las arcas públicas. Insisto, y disculpen el tono radical, el Estado venezolano pasó a ser administrado por bandas en lugar de funcionarios con méritos técnicos.

**DE LA GRAN VENEZUELA A LA CARPETA DE CADIVI
Aparte de la visión del Estado como botín, ¿qué otro punto en común tienen las élites venezolanas y la sociedad civil venezolana?**

A los venezolanos los une el miedo a convertirse en una «sociedad abierta», para utilizar una expresión políticamente neutra. La actual sociedad venezolana se encuentra encerrada en el cerco que el Estado le tiende día a día; la somete con innumerables recursos de control,



Erik Del Bufalo

entre los cuales quizás el más anecdótico sea la carpeta de Cadivi. En sus actos, el Estado le dice a la sociedad: «Te humillo para que tengas acceso a una renta que también te pertenece».

La expresión «sociedad abierta» recuerda al filósofo Karl Popper. Usted, ¿en qué sentido la entiende y la explica?

Una sociedad abierta, esencialmente, es aquella donde el Estado no tutela los intercambios de los ciudadanos entre ellos y otras comunidades. Hay un

los controles su fuente de negocio. A nosotros nos hace falta un modelo liberal en términos políticos, con economía libre y un Estado capaz de actuar efectivamente para solventar las fallas del mercado. No estoy hablando de neoliberalismo, que es históricamente reciente. Me refiero a la base de principios del modelo republicano liberal, que viene del siglo XVIII. La sociedad no está para ser tutelada, de modo clientelar o despótico, por el Estado. Venezuela merece convertirse en una sociedad abierta, diversa, donde cada

Cuando se analizan las reservas que tienen los pensadores de extrema izquierda con respecto a la idea de la «sociedad abierta» se encuentra la noción nefasta del «hombre nuevo»; esto es, que no puede alcanzarse una sociedad abierta en tanto no haya un hombre nuevo

libre flujo de bienes materiales y culturales. No se trata de la perspectiva del liberalismo clásico, porque supera la visión estrictamente económica o política. Hay una concepción integral que torna las ideas nacionalistas, asociadas con movimientos tanto de derecha como de izquierda, en arcaísmos, visiones despóticas del pasado.

Pero, citando el famoso ensayo de Popper, la sociedad abierta tiene sus enemigos...

Los enemigos de la sociedad abierta en Venezuela son aquellos que tienen en

vida humana sea respetada por su dignidad. Esta valoración constituye el punto de inicio de un ciclo virtuoso, dado el efecto propagador de los buenos ejemplos y las prácticas culturales.

Pero, ¿instalar una sociedad abierta en una colectividad de pobres no desemboca en un desastre, en un mundo donde sobreviven los más poderosos, porque arrancan con ventajas? ¿No es la salvaguarda de los más débiles una de las razones del Estado?

Para responder la pregunta, tomemos el caso de China, donde todavía hay muchos pobres. ¿Por qué China, a pesar de ser una potencia económica y tener un Estado todopoderoso, es una sociedad mayormente miserable? La razón: porque en China los campesinos y los obreros de determinadas fábricas ganan un dólar al día. La tragedia del pueblo chino es que en su país hay un liberalismo económico sin liberalismo político.

Brasil ilustra muy bien el caso de una sociedad abierta en un contexto capitalista. Suecia y Noruega ejemplifican la coexistencia de la idea de «sociedad abierta» con una ideología socialista que no está deformada por corrientes marxistas como el leninismo, el estalinismo o el maoísmo. Cuando se analizan las reservas que tienen los pensadores de extrema izquierda con respecto a la idea de «sociedad abierta» se encuentra la noción nefasta del «hombre nuevo»; esto es, que no puede alcanzarse una sociedad abierta en

El Estado venezolano, al convertirse en el dueño de la principal fuente de riqueza, se vuelve apetitoso a los ojos de los aventureros, los oportunistas y los corruptos

tanto no haya un hombre nuevo. Y la forja del hombre nuevo sirve de excusa para iniciar un proceso de anarquía y destrucción de las prácticas culturales y las tradiciones de una sociedad.

La idea del «hombre nuevo» tiene mucho que ver con el francés Emmanuel-Joseph Sieyès, intelectual jacobino del siglo XVIII, quien fue el primero en emplear el término «sociología». Este pensador soñaba con reconvertir al campesino francés en un ciudadano de la moderna sociedad industrial. El parto del «hombre nuevo» se haría, a juicio de Sieyès, con el auxilio de un Estado pedagogo que enseñaría al campesinado la falsedad y la nulidad de toda legitimidad política sustentada en la noción del derecho divino; en otras palabras, la educación pública como el mecanismo por excelencia de creación del «hombre republicano». Pero esta idea de la Revolución Francesa, de que el Estado debía ser el pedagogo de la sociedad y llevar a cabo un proceso de reingeniería humana, es falsa, peligrosa y, vista bien, canalla. Y digo canalla, porque el ser humano tiene una identidad propia que debe ser respetada.

Aunque también la derecha sueña con una suerte de «hombre nuevo». Y uno lo advierte cuando escucha a cier-

tos miembros de la élite decir: «Venezuela sería toda una potencia económica si no fuese por los venezolanos». Se quejan del nivel educativo del pueblo. Pero, ¿qué han hecho para subir el nivel intelectual, profesional y técnico del pueblo?

Entonces, ¿no toda la culpa es de los pobres?

¿Qué es ser pobre? O mejor: ¿qué es ser miserable? La dura verdad es que la miseria es la condición natural del ser humano. La vida en su estado primitivo es pobre, vulnerable, menesterosa. La riqueza es una invención del hombre que lo ayudó a superar su dura situación inicial. La riqueza es, por lo tanto, un hecho cultural, civilizatorio. Si no se crea la riqueza, el hombre es pobre por naturaleza.

En cuanto a los pobres lo primero que tenemos que decir es que el término «pobre» siempre es relativo. Se es pobre en relación con alguien o algo. Una princesa indígena puede estar en la

cima social de su tribu y ser vista como privilegiada por sus súbditos, pero la vida alejada del confort y la tecnología convierten a esta princesa indígena en «pobre» en comparación, por ejemplo, con un obrero de la sociedad industrial, que tiene carro, televisor, aire acondicionado, póliza de seguros, etc. En sentido estricto, una persona es pobre cuando no está conectada con la civilización, cuando está excluida. La importancia social de la propiedad radica en el hecho de que dota a una persona de autonomía. Y una persona que se autosustenta, que es autónoma desde el punto de vista social y ético, no es pobre.

BOLÍVAR NO ES NUESTRO PADRE Cuándo revisa el pasado venezolano, ¿cuál hecho histórico le preocupa?

Aparte de la nacionalización petrolera y sus efectos en la idiosincrasia venezolana, me preocupa el carácter irresuelto de la Guerra Federal. Gómez aplacó el caudillismo, pero no lo resolvió definitivamente. Además, las estructuras sociales y culturales que subyacían a esa guerra no fueron superadas.

¿Puede dar un ejemplo para entender mejor el planteamiento?

Un ejemplo puede ser las repercusiones históricas del guzmancismo. Antonio Guzmán Blanco inventó aquello de exaltar a Simón Bolívar a la categoría de padre de la patria e inauguró de este modo el culto al prócer, al héroe de combate, que todavía hoy mueve la emoción de los venezolanos. Pero, ¿por qué Guzmán Blanco se inventó aquel cuento de que los venezolanos éramos hijos históricos de un mismo padre? Porque la sociedad venezolana era heterogénea en su composición y estamental en su funcionamiento. Se precisaba de una identidad que amalgamara a blancos criollos, pardos, negros e indios, y les permitiera acometer un destino común con un sentimiento de pertenencia y cohesión.

Guzmán Blanco tenía como proyecto político imitar a Napoleón III. Soñaba con reproducir en Venezuela el bonapartismo, una suerte de dictadura ilustrada. Antes del culto a Bolívar, desde la perspectiva sociológica, aquí no existía algo así como «el pueblo venezolano»; existía, sí, una sociedad sin unidad cultural. Con esta maniobra simbólica, Antonio Guzmán Blanco perdió la oportunidad de convertirse en el primer republicano del país.

Aunque suene a herejía no somos hijos de Bolívar. En este sentido, a los venezolanos nos une un padre falso. ¿Y por qué digo que Bolívar no es el padre de la patria? Porque la construcción de la patria fue una empresa colectiva, no el invento de un solo hombre. Además, la idea de Venezuela es la cosa más antibolivariana que existe. Bolívar pensaba en una nación llamada la Gran Colombia, no Venezuela. De hecho, Venezuela tal como lo conocemos es un producto de los empeños de José Antonio Páez.

¿Hay algún rasgo de la sociedad venezolana que considere positivo?

Lo bueno de Venezuela es que no es un país andino, sino caribeño. Mientras que las sociedades andinas tienden a ser jerarquizadas y gobernadas por oligarquías, en los países caribeños hay un mayor dinamismo social y la gente es más rebelde, no se deja someter con facilidad. Sin embargo, las élites venezolanas desprecian estas virtudes populares, por considerarlas manifestaciones de igualitarismo y anarquía.

¿Las élites desean el orden por sobre todo?

El orden no tiene que ver con el poder, sino con la aplicación de la ley. Las so-

ciudades abiertas están sometidas a la ley; las sociedades cerradas están sometidas al poder.

En Venezuela está muy difundida una falsa creencia: que el anárquico, al no respetar la ley, es libre; una concepción de la libertad personal que no decrece ni siquiera por el hecho de que a determinadas horas del día haya que plegarse a la voluntad de un déspota, porque se entiende que el tiempo en que no se es observado por el poderoso transcurre como un tiempo de libertad personal. Cuando reviso la historia contemporánea que precedió al chavismo noto que el venezolano siempre despreció el poder y la ley.

El gobierno de Hugo Chávez es el más corrupto de nuestra historia, porque ha sido el que ha tenido mayor concentración de poder. Como dijo Lord Acton, el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente. El objetivo del poder es retener más poder y, en su versión más desafortunada, representa lo contrario a la libertad. Sin leyes e instituciones de contrapeso que frenen al poder, las sociedades entran en una oscura etapa de corrupción, decadencia y oscurantismo. El chavismo es oscurantismo.

Solo existe algo peor a que un parlamento sea sometido por una tiranía: que el propio parlamento se someta a la tiranía. Y digo tiranía, para no entrar en discusiones técnicas acerca del concepto de dictadura. En Venezuela, la Asamblea Nacional tiene el deber republicano de restituir el imperio de la ley. El gobierno de Nicolás Maduro está debilitado políticamente, tiene una base de apoyo popular de 22 por ciento. Está mal visto en la comunidad internacional. En el mercado financiero nadie le quiere prestar dinero.

LA ANTIPOLÍTICA DE LA INACCIÓN Pareciera, entonces, que la sociedad venezolana o su liderazgo tienen problemas en su percepción de la realidad.

Ustedes plantean un concepto controvertido: la realidad. ¿Cuál realidad? ¿La realidad de quien ejerce el poder? ¿La realidad de las fuerzas políticas que desean hacerse con el poder? ¿La realidad de la gente que no consigue alimentos y no tiene ingresos para combatir la inflación? ¿A partir de cuál realidad se debe ser realista? La realidad de los políticos, tanto del gobierno como de la oposición, tiene un nombre bastante conocido: la *Realpolitik* y está pensada en función de la administración de ca-

pital político, ya sea números de votos o cantidad de alianzas con sectores estratégicos. Lo importante para los políticos es siempre ganar más apoyo, de allí que casi siempre rehúyan las medidas antipopulares. En cambio, la realidad de los ciudadanos es otra: el bienestar de la familia, la comunidad, el país.

La *Realpolitik* de los ciudadanos, si tal cosa existiese, sería el respeto y la garantía de los derechos civiles, porque la ley es el poder de los ciudadanos. El político de oposición, en su deseo

Si algo ha demostrado la historia contemporánea es que el empresario venezolano no es liberal, no se siente cómodo con el libre mercado

de representar al país descontento y frustrado, tiene el deber de hablar con claridad. La sociedad debe sospechar con razón de aquellos que en sus palabras atenúan o disfrazan la realidad que agobia a los venezolanos. La política tiene un componente de participación, de voluntad llevada al plano de los hechos. El político debe convocar a la acción. La inacción es una de las formas más nocivas de la antipolítica, porque niega la orientación a la acción que subyace en el discurso político.

Los ciudadanos no tienen por qué creer que deben sacrificarse para proteger al liderazgo político. Digo esto porque a veces, en el debate público y en las redes sociales, observamos la presión para que no se opine en contra de alguien o se cuestione la actuación de determinado sector. Los políticos no son para tratarlos de forma maternal.

¿Y la sociedad no tiene culpa de lo que le pasa?

Por supuesto. Por ejemplo, el sector empresarial nacido en el contexto histórico de la «Gran Venezuela» imposibilitó las reformas de 1989, que fueron aplicadas por Carlos Andrés Pérez durante su segundo gobierno. Parte importante de esa clase empresarial estaba integrada por contratistas del Estado que se negaban al desmontaje de la estructura de aranceles y subsidios. Con Chávez se formó otra clase empresarial: la interesada en las importaciones con dólar subsidiado. Si algo ha demostrado la historia contemporánea es que el empresario venezolano no es liberal, no se siente cómodo con el libre mercado.

La sociedad venezolana, ¿es liberal?

La Venezuela democrática fue una sociedad abierta hasta 1989. Pero ese logro cívico quedó en el olvido, porque un día Carlos Andrés Pérez subió el precio de la gasolina, hubo un saqueo en dos abastos, la transmisión de noticias propagó el saqueo y la cosa terminó en muerte y represión. Con el mito del 27 de febrero nació el tabú de la sociedad antiliberal, aquella que se opone a las medidas de libre intercambio del mercado, una sociedad adicta a los controles. De allí en adelante, los

políticos parecen compartir un mismo prejuicio: las clases populares le tienen temor a la «sociedad abierta».

Es hora de salirle al paso al prejuicio que nos condena a ser una sociedad cerrada. Lo popular para los venezolanos de 1989 es hoy un conjunto de cosas que no importan. Este cambio de percepciones no se puede perder de vista. La vida evolucionará. El liderazgo político que se hará del poder será aquel capaz de atar el apoyo popular no al pasado sino al futuro, al destino que como país podemos alcanzar. Aunque parezca un disparate, lo cierto es que los pueblos no existen, se inventan. Los pueblos son invenciones; relatos y símbolos capaces de agrupar y cohesionar a muchas personas.

¿Cuáles son los pasos necesarios para que Venezuela retome el camino hacia una «sociedad abierta»?

Vivimos en una dictadura. Hay que recuperar las libertades. Un primer paso es restituir la independencia de los poderes públicos. Hay que reestructurar de inmediato el Tribunal Supremo de Justicia para darle credibilidad al sistema de justicia. Luego vienen las medidas de apertura económica, que implican la eliminación de los controles de cambio y de precios. En el mediano plazo, quitarle al Estado venezolano el monopolio sobre la actividad petrolera es prioridad. De continuar el petróleo en manos del Estado, dudo mucho que haya un futuro mejor para los venezolanos. De hecho, Venezuela todavía puede empeorar. Puede convertirse en otro Haití, con una élite empresarial pequeña y un pueblo paupérrimo, sin clase media. No una sociedad, sino una hacienda. ■

EL BUEN GESTOR DEL TALENTO HUMANO: RETOS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Ivory García Marín

Gestionar el talento humano es uno de los mayores retos que enfrentan los gerentes del siglo XXI. Un trabajador insatisfecho ocasiona costos por improductividad, desmotivación, ausentismo, rotación y desempleo. Las organizaciones pueden controlar estos factores, siempre y cuando sus supervisores estén capacitados para la buena gestión del talento humano.

LAS ORGANIZACIONES venezolanas enfrentan un escenario en el que muchos factores inciden en su talento humano; y, de no ser controlados, afectarán significativamente su operatividad. El estrés es el efecto de un conjunto de estímulos negativos que conducen a un comportamiento improductivo y a un clima organizacional inadecuado.

Toda persona insatisfecha con su situación laboral, además del costo en que incurre por su salud personal, genera costos para la organización en la que trabaja y para la economía nacional, pues trae como consecuencia absentismo, rotación o fluctuación de personal, disminución del rendimiento físico y psicológico, reducción de la calidad del trabajo realizado, accidentes, indemnizaciones por reclamos y gastos médicos, improductividad y clima organizacional negativo. El estrés laboral puede ser ocasionado por diversos factores, externos o internos a la organización.

Entre los principales factores externos se encuentran: 1) inestabilidad, incertidumbre o riesgo operativo para las organizaciones, que propicia temores entre sus empleados por su seguridad laboral y repercute en su calidad de vida; y 2) la preocupación por el costo de la vida, porque los sueldos y salarios no permiten lograr la calidad de vida que requieren o a la que aspiran los empleados. Entre los factores internos determinantes de estrés se encuentran sistemas administrativos inadecuados, gestión deficiente de procesos, cultura organizacional inadecuada, ausencia de capacitación y desarrollo, liderazgo poco participativo o motivador, funciones mal definidas, tecnología y ergonomía deficientes, por mencionar algunos. Estos factores son más controlables por las organizaciones y, por lo tanto, requieren atención. Los supervisores necesitan capacitarse en la gestión interna, a fin de evitar que el malestar de su personal conduzca a resultados indeseados, tales como improductividad, desmotivación, ausentismo, rotación y desempleo.

Ivory García Marín, directora de IngenyoCorp / ivorygarciamarin@gmail.com

Una visión holística de la gestión del talento humano

Un profesional de la gestión humana puede ocupar, a corto y mediano plazo, cualquiera de las siguientes posiciones: gerente de talento humano, consultor de organizaciones en gestión humana, promotor de procesos de cambio en organizaciones o

Un experto en gestión del talento humano necesita conocer tanto los aspectos técnicos como los referidos a la dirección: cuál es y cómo se define la estrategia de la organización, cómo se derivan de esa estrategia los objetivos y la planificación del talento humano, cómo se evalúan la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la gestión del talento humano

creador de organizaciones orientadas al desarrollo y la gestión de talento humano. Para ello necesita comprender los factores tanto psicológicos como ambientales que inciden en el comportamiento individual en las organizaciones y desarrollar una visión holística (entender la gestión del talento humano desde múltiples perspectivas) que le permita:

- Evaluar y modificar la estructura de una organización de acuerdo con sus objetivos estratégicos.
- Diseñar una arquitectura organizacional que fundamente la estrategia global de la organización y el desarrollo de las competencias de los empleados.
- Diseñar prácticas de gestión del talento humano alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y evaluarla en función del cumplimiento de esos objetivos.
- Formular estrategias de desarrollo del talento que aseguren experiencias de trabajo retadoras y enriquecedoras, e incrementen su capacidad de respuesta para enfrentar los retos actuales y futuros de la organización.
- Diseñar, gestionar, evaluar y proponer proyectos orientados al reconocimiento, la valoración y la reingeniería del talento humano.
- Aplicar tecnologías de información y comunicación avanzadas para optimizar los procesos de gestión de talento humano (reclutamiento, evaluación, entrenamiento y remuneración).
- Aplicar herramientas de motivación, inteligencia emocional y negociación para mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores, y lograr que agreguen valor y apoyen la consolidación de la cultura organizacional.

Conocimientos y habilidades de un buen gestor de talento humano

Las organizaciones pueden valerse de muchas herramientas administrativas y de autoayuda para contrarrestar los efectos de los estímulos negativos que producen los diversos factores internos y externos, y asegurar, con un buen liderazgo motivacional, una gestión efectiva del talento humano.

Dirección estratégica, planificación y evaluación

La tendencia actual hacia la dirección de procesos y la integración de resultados requiere: 1) planificar estratégicamente el talento humano, dentro del marco del plan estratégico de la organización; 2) entender los principios de la gestión por objetivos; y 3) tener capacidad para aplicarlos. Un experto en gestión del talento humano necesita conocer tanto los aspectos técnicos como los referidos a la dirección: cuál

es y cómo se define la estrategia de la organización, cómo se derivan de esa estrategia los objetivos y la planificación del talento humano, cómo se evalúan la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la gestión del talento humano. Asimismo, necesita dominar técnicas y enfoques tales como el mercadeo interno del talento, herramientas de inteligencia de negocios, el cuadro de mando integral, entre otros. Hoy se espera que el gestor de talento humano sea capaz de:

- Conectar en cascada las metas y objetivos de la organización.
- Definir objetivos específicos para cada miembro de la organización.
- Comprobar la validez de los objetivos, según la fórmula SMART (por las siglas en inglés de específicos, medibles, factibles, realistas y oportunos).
- Tomar decisiones anticipadas por todos los miembros.
- Estipular plazos explícitos de aplicación.
- Evaluar sistemáticamente el desempeño en función de los objetivos individuales y generales.
- Elaborar el cuadro de mando integral como instrumento para relacionar la estrategia de la organización con los objetivos y la planificación del talento.
- Conocer el papel y la importancia de los distintos procesos y unidades que integran la gestión del talento en una organización.
- Elaborar un presupuesto en el área de talento humano, así como evaluar y auditar su gestión.
- Dominar las competencias de búsqueda de información, comunicación escrita (elaboración y redacción de informes), análisis y síntesis, trabajo en equipo y liderazgo.

La planificación y la evaluación del rendimiento laboral consisten en un proceso técnico, mediante el cual —en forma integral, sistemática y continua— se valora el conjunto de actitudes y comportamientos del colaborador en el desempeño de su cargo y el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Se espera que el gestor del talento humano en una organización sea capaz de:

- Proporcionar el marco teórico-conceptual requerido para la implantación de un sistema de gestión del talento humano por competencias.
- Desarrollar las técnicas y los instrumentos más utilizados en la gestión del talento por competencias, tales como centros de evaluación, entrevistas de competencias, pruebas situacionales y evaluaciones de 360°, entre otros.
- Diseñar planes de carrera con base en la evaluación del potencial.
- Diseñar un plan global mediante la integración de los planes individuales.

Arquitectura organizacional y legislación laboral

La estructura organizacional es un elemento fundamental para la administración de organizaciones y, en particular, del talento. Sin una adecuada estructura no es posible establecer un sistema de planificación a largo plazo (o planificación estratégica), imprescindible para lograr la finalidad de la organización, ni establecer y mantener políticas y procedimientos eficaces de gestión de talento, que es el principal activo de una organización. Un buen gestor del talento humano necesita estar capacitado en el diseño de la estructura de una organización y en la preparación de un manual de estructura



u organigrama, que contiene la representación gráfica de los puestos de la organización, las relaciones de autoridad entre ellos y la descripción de sus actividades o funciones.

Para el gestor de talento humano es también importante conocer los principios y normas del derecho laboral y sus efectos en el patrimonio de la organización, y el estudio de la ética gerencial y la responsabilidad social aplicada a casos y ejemplos específicos en los negocios: el trabajador y el capital, empleo, jornales y salarios, derechos y deberes del supervisor y del empleado, el objetivo del trabajo y las metas del trabajador. Los profesionales y directivos relacionados con las áreas de talento humano y prevención de riesgos laborales necesitan:

- Ajustarse a los perfiles profesionales derivados del mercado laboral nacional e internacional, las asociaciones profesionales, organizacionales y sindicales, la experiencia científica y las líneas de investigación desarrolladas en prevención de riesgos laborales.
- Favorecer la colaboración multiprofesional e interdepartamental, científico-académica y profesional avanzada.
- Adquirir un conocimiento completo del derecho del trabajo individual y colectivo, a efectos teóricos y prácticos.
- Conocer los conceptos básicos en las materias de Ergonomía y Psicología, en su aplicación a la prevención de riesgos laborales.

Reclutamiento, remuneración y retención del talento

La demanda de talento en el siglo XXI ha cambiado el contexto global de las estrategias organizacionales. Las organizaciones necesitan atraer y retener el mejor recurso humano que exista en el mercado. Esta presión obliga a tomar decisiones rápidamente para la búsqueda continua y la retención del talento, desde las tareas más simples hasta las más complejas o estratégicas. Un buen gestor del talento necesita conocer cómo atraer a los mejores candidatos para un puesto, las herramientas actuales basadas en redes sociales y los pasos del proceso de selección hasta la incorporación del nuevo personal a la organización, así como el impacto de la gestión estratégica de las compensaciones en la atracción, la retención y la motivación para lograr los objetivos organizacionales.

La situación ideal en una organización es que el trabajador se sienta atraído por su trabajo y motivado econó-

micamente para desempeñarse en forma alegre, armoniosa y segura. Sin embargo, estos objetivos crean conflictos que requieren soluciones y compromisos del trabajador y del empleador. Existe un amplio potencial en el uso efectivo de los tipos de remuneraciones para promover criterios de igualdad entre los trabajadores. El propósito de la administración de sueldos y salarios es que todos los trabajadores sean remunerados de forma justa y equitativa, con mecanismos racionales de esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo para cada puesto. Para ello, la administración de salarios requiere tabuladores estructurados de valoraciones de puestos y encuestas salariales de mercados de trabajo. El ejecutivo de talento humano necesita formarse en el desarrollo de sistemas de remuneración equitativos, para el trabajador y el empleador u organización, de acuerdo con la legislación vigente y las condiciones del mercado laboral y el entorno económico en el que se desenvuelve la organización.

Entrenamiento para la formación de líderes

El entrenamiento es una herramienta clave para incrementar la efectividad del desempeño de los miembros de un equipo de trabajo y desarrollar las capacidades individuales en la organización. Una función esencial de cualquier directivo es el desarrollo de sus colaboradores, por lo que su papel incluye ser *coach* de su equipo. Las habilidades de formación y entrenamiento contribuyen a crear condiciones en la organización para el desarrollo de las habilidades, competencias y potenciales de sus integrantes.

Las organizaciones implantan cada vez más programas de formación que tienen la ventaja, esencial en situaciones de crisis, de aprovechar sus recursos para difundir internamente el conocimiento y contribuir al desarrollo profesional de las personas. Estos programas pueden ser muy útiles para transmitir la cultura y los valores de la compañía, desarrollar el potencial de liderazgo, acortar la curva de aprendizaje de los nuevos empleados, crear una cantera de profesionales para la promoción y la sucesión en puestos clave, potenciar la innovación, apoyar las políticas de igualdad e impulsar la

Cada vez más, los técnicos y directivos de talento humano utilizan intranets, portales de conocimiento, portales del empleado, ERP y CRM en su trabajo diario. Es importante que estos técnicos y directivos conozcan el funcionamiento y las posibilidades de estos sistemas, para elevar la eficacia y la eficiencia de su trabajo.

carrera profesional de mujeres con talento. Para ser un buen formador o entrenador, además de métodos y herramientas potentes, se requieren avanzadas habilidades de inteligencia emocional, personales e interpersonales. Para dar respuestas a estas exigencias, el buen gestor de talento humano necesita:

- Conocer la formación y el entrenamiento, y sus beneficios para motivar, liderar e impulsar el rendimiento y el crecimiento de las personas.
- Desarrollar habilidades de entrenamiento como herramienta para desarrollar el talento.
- Realizar un autodiagnóstico de competencias del perfil del *coach* y un plan personal para desarrollarlas.
- Aprender a proyectar expectativas positivas sobre el desarrollo del entrenado.

- Practicar habilidades de escuchar, orientar, hacer pensar y promover el descubrimiento en el entrenado.
- Aprender a potenciar los talentos mediante la comunicación (realimentación y proalimentación).
- Generar emociones positivas en personas y equipos, que les impulsen a desarrollar su potencial hacia la excelencia personal y profesional.

Comportamiento organizacional y gestión del cambio

La motivación es el primer paso hacia la acción. Es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo. Mientras que una conducta instintiva no requiere voluntad del sujeto, la conducta motivada sí la requiere y es vital para desarrollar y mantener un adecuado clima laboral. El buen gestor del talento humano necesita adquirir el conocimiento y la capacidad para implementar un proceso de cambio en el ámbito organizativo. Esto implica realizar un diagnóstico organizativo, identificar las necesidades de cambio de una organización e identificar los factores de cambio y resistencia para implementar un modelo de cambio y transformación. Estos conocimientos aplicados son de gran utilidad para el contexto organizativo actual, caracterizado por el cambio constante y la incertidumbre.

Lo constante en la vida del profesional de esta era es la gestión de la innovación, el cambio y la cultura, con el fin de aumentar su capacidad para transformar ideas innovadoras en

El gestor del talento debe proporcionar al trabajador modelos de excelencia en el manejo de sus pensamientos e interacciones con su entorno que conduzcan a los resultados deseados

negocios viables puestos en práctica por organizaciones flexibles y exitosas. La comprensión y la interpretación de las tendencias de mercados y clientes, y los contextos sociales, económicos y culturales en los cuales se desenvuelven las organizaciones, permiten identificar los elementos requeridos para formular estrategias y establecer procesos de adaptación y transformación organizacional que generen entornos propicios para la innovación.

Inteligencia emocional y manejo y solución de conflictos

El manejo de conflictos es considerado, por especialistas en gerencia, entre las habilidades principales de un directivo, en cualquier ámbito. Los cambios del entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadores potenciales de conflictos que se manifiestan en la transferencia de decisiones a niveles inferiores, la búsqueda de mayor capacidad de respuesta a nuevas situaciones, nuevos enfoques sobre los procesos de trabajo que implican la integración de equipos multidisciplinarios y las llamadas «estructuras planas» que reducen los niveles de dirección y promueven mayor celeridad en las decisiones.

Los directores de las organizaciones necesitan entender los puntos donde se interconectan diferentes partes de un proceso, y asumir una posición más de mediadores que de árbitros, lo que requiere habilidades específicas para manejar situaciones de conflicto. Un gerente, en especial de talento humano, necesita desarrollar la capacidad de realizar negociaciones exitosas, que le permitan lograr sus objetivos y al mismo tiempo mantener una óptima relación con su entorno. Igualmente, necesita desarrollar competencias para manejar eficazmente los conflictos que se producen en las organizaciones.

El gestor del talento debe proporcionar al trabajador modelos de excelencia en el manejo de sus pensamientos e inte-

racciones con su entorno que conduzcan a los resultados deseados. Esto requiere conocer y manejar los sentimientos propios, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfecho y ser eficaz en la vida, mediante la creación de hábitos mentales que favorezcan la propia productividad. Una técnica muy utilizada es la programación neurolingüística (PNL), que surge del estudio minucioso de los procedimientos empleados por diferentes personas sobresalientes en sus disciplinas. La idea subyacente es que si las personas hacen exactamente lo mismo que alguien exitoso en un área maximizan las posibilidades de obtener resultados idénticos. Así, la PNL proporciona modelos de excelencia para obtener los resultados deseados.

El desarrollo de la inteligencia emocional ayuda a entender a qué obedece el comportamiento humano, aprender a vivir con uno mismo, realizar una autorreflexión sincera, llegar con criterios propios a soluciones propias, modificar conductas que no benefician, superar miedos y aceptar cambios, superar bloqueos ante situaciones inesperadas, tomar decisiones adecuadas ante los conflictos, relacionarse con los demás de forma constructiva y, en definitiva, producir respuestas que favorezcan el equilibrio personal y profesional.

Tecnologías de información y comunicación organizacional

La responsabilidad que asume el gestor de talento humano —de validar, desaprobar o imponer nuevos planes que permitan aumentar la productividad de su gente y mejorar su desempeño— exige que el lenguaje utilizado pueda difundirse a la comunidad trabajadora y extenderse a toda la empresa sin interferencias para su fácil y adecuada aplicación. Todo esto es posible siempre que el código lingüístico utilizado tanto por el emisor como por el receptor sea el mismo. Es esencial manejar los principios que rigen el buen uso del lenguaje, aplicar las reglas formales de la comunicación escrita, identificar los vicios del lenguaje para encontrar alternativas de superación, analizar los distintos estilos de redacción, manejar las estructuras de diferentes documentos, redactar de un modo fluido y ágil, y adquirir un estilo propio de redacción basado en las normas y principios para la preparación de comunicados y la participación en ponencias y eventos.

Las organizaciones exitosas les dan su verdadera importancia a las comunicaciones y a la información, pues han comprendido cómo contribuyen al mejoramiento del clima laboral y al desarrollo sostenido de la organización, y se aseguran de que sus miembros compartan conocimientos, se identifiquen con la organización y orienten sus esfuerzos al cumplimiento de su estrategia. Las tecnologías de la información y de la comunicación son cada vez más utilizadas e importantes en todas las áreas de la organización, y la de talento humano no es una excepción. Cada vez más, los técnicos y directivos de talento humano utilizan intranets, portales de conocimiento, portales del empleado, ERP y CRM en su trabajo diario. Es importante que estos técnicos y directivos conozcan el funcionamiento y las posibilidades de estos sistemas, para elevar la eficacia y la eficiencia de su trabajo.

La tecnología no basta

Gestionar el talento humano es una tarea que requiere gran destreza. Significa encontrar la mejor manera de aumentar la capacidad y la contribución de los individuos a las organizaciones, mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de sus habilidades, de tal manera que puedan alcanzar los resultados esperados. La tecnología por sí sola no logra las metas deseadas: requiere ser operada por personas calificadas y motivadas, que cuenten con los conocimientos y directrices necesarios para generar los resultados esperados por las organizaciones. ■

¿PUEDE EL ENDEUDAMIENTO DEL GOBIERNO AFECTAR LA ECONOMÍA VENEZOLANA?

La acumulación de deuda pública en épocas de altos precios de las materias primas se ha asociado con bajo crecimiento en algunos países exportadores de esos productos. A la luz de la caída reciente del precio del petróleo se ha hecho evidente que el endeudamiento puede afectar el desempeño de la economía venezolana.

Armando Romero e Igor Hernández

LA PROVISIÓN gubernamental de bienes y servicios, públicos y privados, implica asumir gastos que deben ser financiados con diferentes fuentes. El gasto público tiene como principal origen el financiamiento proveniente del cobro de impuestos. Pero, cuando los ingresos impositivos no son suficientes, los gobiernos incurren en déficits fiscales y deben recurrir a fuentes alternativas para equilibrar sus presupuestos. La obtención de préstamos o deuda de corto y largo plazo con instituciones financieras, organismos multilaterales, personas u otros gobiernos es uno de estos mecanismos alternativos. La emisión de deuda pública es una constante en la política fiscal, tanto en países emergentes como en economías avanzadas.

La crisis financiera internacional y la crisis de deuda europea han puesto en el centro del debate sobre política económica las posibles consecuencias del endeudamiento público y privado para las economías. Recientemente, la cesación de pagos de Argentina y la profundización de la crisis griega han inspirado intensas discusiones acerca del aumento de la deuda pública y sus posibles efectos a corto y largo plazo. El sobreendeudamiento ha sido considerado responsable de la lenta recuperación global posterior a la crisis de 2008 (Lo y Rogoff, 2015). Además, la deuda pública ha sido señalada como causante de bajas tasas de crecimiento cuando alcanza ciertos límites (Reinhart y Rogoff, 2010), por lo cual se cree que existen umbrales a partir de los cuales puede afectar el desempeño de una economía.

El futuro de la economía venezolana causa preocupación, en vista de los desequilibrios internos y externos que experimenta y los compromisos de deuda que debe cumplir a corto y mediano plazo. Aunque está abierta la discusión acerca de si el país honrará o no estos compromisos, y si debería hacerlo o no, parece haber consenso acerca de los potenciales efectos y riesgos de mantener insostenibles niveles de endeudamiento ante una situación de escasez de divisas que afecta la economía real, la producción y, finalmente, el crecimiento.

El incremento del endeudamiento, cuando el precio del petróleo era elevado y el acceso a los mercados financieros internacionales era amplio, permitió al gobierno incrementar su gasto de manera acelerada. Con la caída de la cesta petrolera observada en el último año y medio existe gran preocupación sobre la capacidad del gobierno para cumplir los compromisos adquiridos.

Armando Romero e Igor Hernández, investigador y coordinador del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA, respectivamente.

Algunos cálculos del efecto de la deuda externa total, la deuda pública externa y la deuda pública total sobre el crecimiento del producto interno bruto (PIB) por trabajador de la economía venezolana desde 1970 hasta 2012 permiten considerar el efecto del endeudamiento sobre el desempeño de la economía y su potencial impacto en el crecimiento. El análisis del impacto del sobreendeudamiento podría explicar el lento crecimiento de largo plazo de la economía venezolana y servir de fundamento para calcular umbrales de deuda y su relación con el manejo de los recursos petroleros durante los ciclos de precios del petróleo.

Sobreendeudamiento, abundancia de recursos y crecimiento económico

El hecho de que las economías con abundancia de recursos naturales tienen un desempeño económico deficiente, comparadas con las que cuentan con recursos escasos, se ha convertido en un tema de amplia discusión en décadas recientes. La paradoja de que la disponibilidad de materias primas pueda empobrecer a un país ha sido objeto de debates en los que se han planteado diversas explicaciones y ha dado lugar a calificar de «maldición» una abundante dotación de recursos.

Un trabajo generalmente referido en la bibliografía sobre crecimiento económico y recursos naturales es el de Sachs y Warner (1995), quienes mostraron que los países con altos porcentajes de exportaciones primarias en 1970 tendieron a crecer mucho menos en las dos décadas siguientes que los exportadores de otros productos. Sin embargo, los resultados de Sachs y Warner pueden también ser explicados por otros factores, comunes a las economías dependientes de recursos naturales, y no necesariamente por esta única condición. Muchos países en desarrollo con abundantes recursos naturales tendieron, durante las décadas de 1970 y 1980, a aplicar políticas de sustitución de importaciones, estrategias de desarrollo dirigidas por el Estado y políticas antimercado; acumular menos capital en favor de la apropiación de la renta; desarrollar burocracias ineficientes; y sufrir impactos de los precios de sus materias primas. Todos estos factores podrían afectar negativamente su desempeño económico a largo plazo, sin considerar si exportaron mayores o menores proporciones de materia prima.

Estudios posteriores, como los de Hausmann y Rigobón (2003) y Lederman y Maloney (2002), han sugerido que no es la cantidad de exportaciones primarias, sino la concentración de las exportaciones en pocos productos lo que afecta el crecimiento y que estos efectos se agravan cuando existen

instituciones débiles que no favorecen el manejo adecuado de los recursos y propician la inestabilidad de las economías ante los cambios en los precios de las materias primas en los mercados internacionales.

Manzano y Rigobón (2001) propusieron que la tendencia a crecer menos de las economías con abundantes recursos, encontrada por Sachs y Warner (1995), estaba relacionada con las restricciones al crédito externo que experimentaron estos países desde la década de 1980. Para estos autores, el uso de los recursos naturales como garantía —implícita o explícita— para acceder al crédito en los mercados internacionales y la consecuente acumulación de deuda externa por parte de estos países explican su desempeño económico durante esos años.

En la década de los setenta los altos precios de las materias primas generaron ingentes ingresos a las economías exportadoras y favorecieron su uso como colateral en la emisión de grandes cantidades de deuda a bancos internacionales, mercados de bonos, organismos multilaterales y países. Estos países acu-

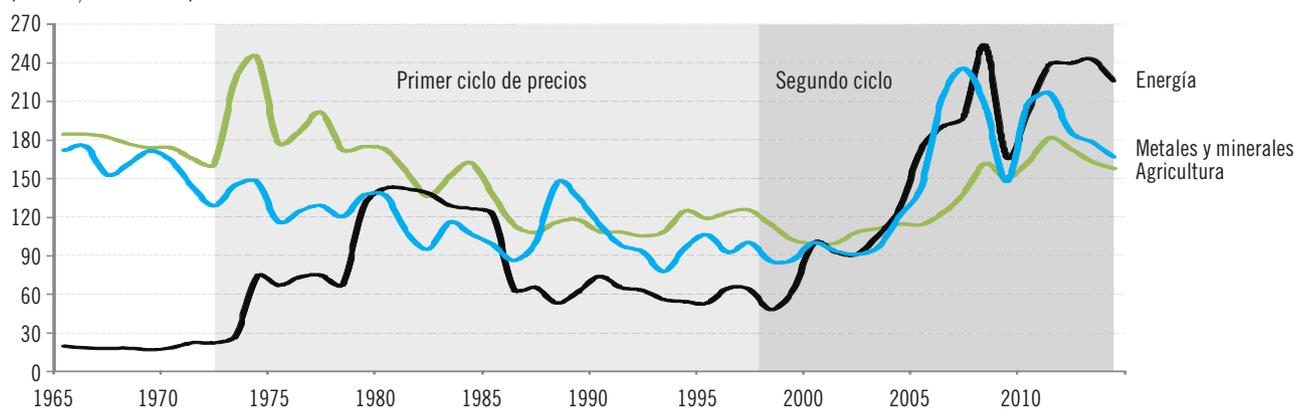
El nuevo superciclo de precios de las materias primas, que comenzó en 2004 con los aumentos de los precios de todo tipo de materias primas y terminó con la caída de los precios del petróleo en 2014, no parece haber inducido una mayor acumulación de deuda en el continente. Por el contrario, los mayores ingresos parecen haber favorecido la disminución del peso de la deuda y la estabilidad de los pasivos externos de estos países

mularon pasivos que se hicieron insostenibles en la década de los ochenta, cuando los precios de las materias primas cayeron y sus ingresos mermaron. Esto causó la cesación de pagos en muchos casos y la aplicación de dolorosos programas de ajuste macroeconómico. Tal fue la génesis de la denominada «década perdida de América Latina», en la que la mayor parte de las economías del continente obtuvieron resultados muy limitados en términos de crecimiento con respecto al resto al mundo.

El bajo crecimiento de estas décadas estaría relacionado, entonces, con la interacción de los países y gobiernos con los mercados internacionales de crédito y el uso de una o varias mercancías como respaldo para acceder a créditos, que luego experimentan una «burbuja» de precios. El ciclo de auge y recesión de los precios se transmite a la economía real mediante

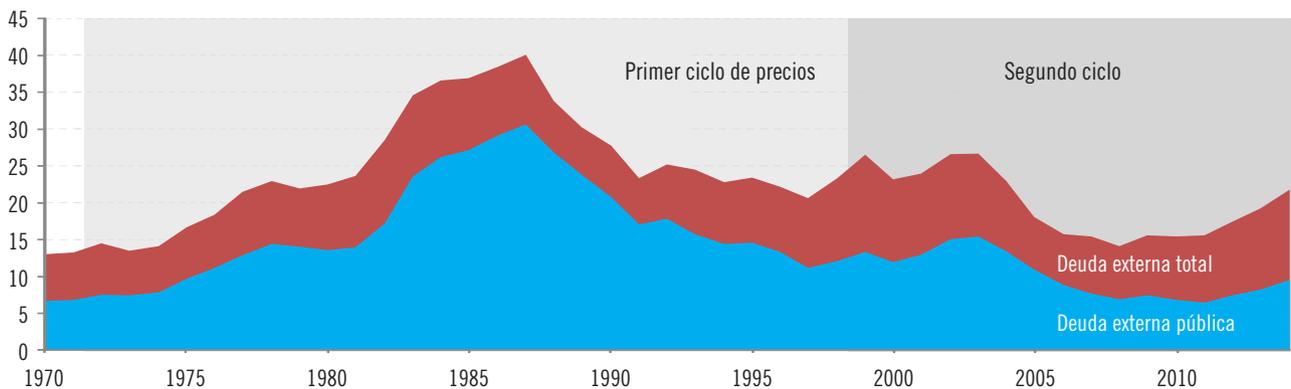
Precios mundiales de las materias primas por grupos 1965-2014

(dólares, 2000 = 100)



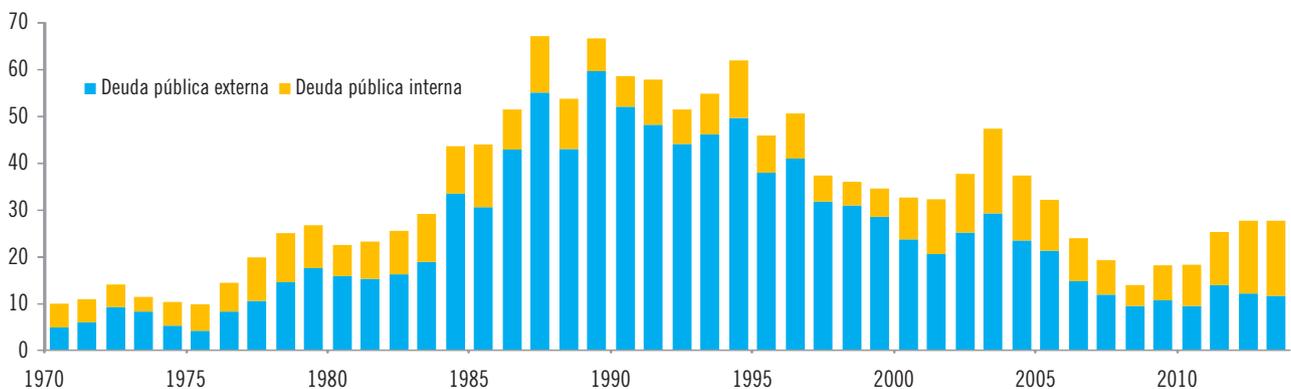
Fuente: Banco Mundial (2015): <http://data.worldbank.org/data-catalog/commodity-price-data>.

América Latina: deuda externa como porcentaje del PIB y ciclos de precios, 1970-2014



Fuente: Banco Mundial (2015): <http://data.worldbank.org/data-catalog/international-debt-statistics>.

Venezuela: deuda pública interna y externa como porcentaje del PIB, 1970-2013



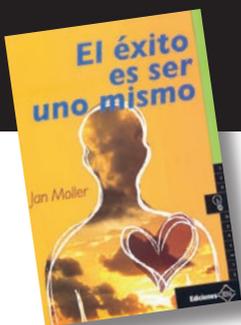
Fuentes: Ministerio del Poder Popular para la Banca y Finanzas (2014): http://www.mefbp.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=340; Banco Mundial (2015): <http://data.worldbank.org/indicador>.

un ciclo de endeudamiento que termina en la aplicación de políticas económicas restrictivas para cancelar los compromisos, lo cual sugiere que los mercados financieros profundizan aún más las fluctuaciones de los ciclos económicos (es decir, actúan de manera «procíclica»).

El desempeño deficiente en términos de crecimiento de las economías con abundantes recursos no estaría relacionado con la presencia de estos recursos *per se*, sino con la incapacidad de estas economías para diversificarse y con su mal manejo de los recursos. Las políticas fiscales que acentúan las variaciones del ciclo económico, y sacrifican recursos futuros, combinadas con mercados de crédito más flexibles en tiempos de auge, pueden degenerar en sobreendeudamiento cuando se amplía la brecha entre ingresos y gastos de los gobiernos.

Superciclo de precios y superciclo de deuda en América Latina

La crisis de deuda en economías emergentes es un fenómeno ampliamente conocido y sus efectos han sido largamente estudiados. En la evolución de los precios de varias materias primas desde 1965, entre las que se incluye el petróleo, se pueden identificar claramente dos ciclos en los que ocurrieron cambios importantes. El primer ciclo, desde 1973 hasta 1998, es el referido por Manzano y Rigobón (2001) y el segundo, desde 1998 hasta la actualidad, es el más reciente que parece haber terminado con la caída de los precios del petróleo en 2014. A lo largo de estos ciclos, el repunte de precios generó ingresos por exportaciones sin precedentes para muchas economías en desarrollo, entre ellas Venezuela, así como considerables cambios en el manejo de su política económica.



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

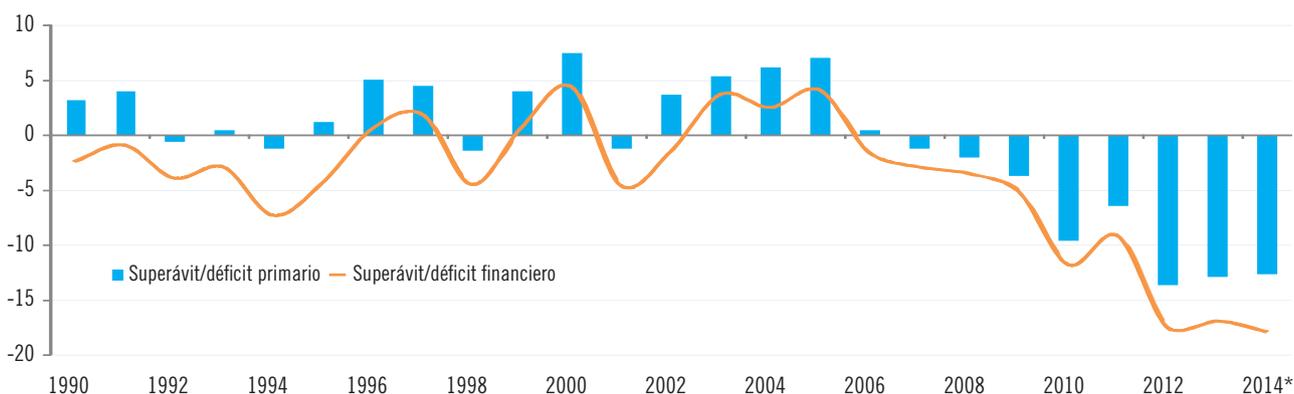
JAN MOLLER



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.

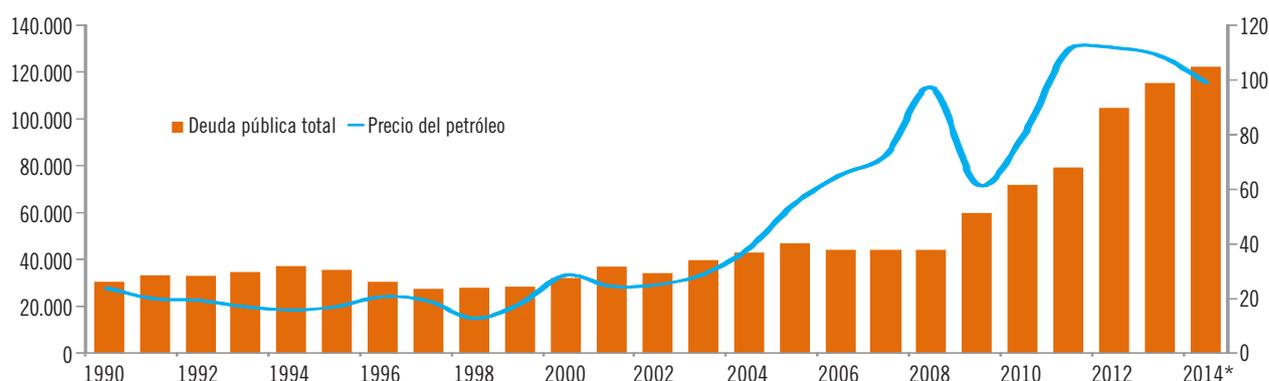
Venezuela: balance fiscal del sector público consolidado, como porcentajes del PIB, 1990-2014



*Cifras preliminares al tercer trimestre.

Fuentes: Ministerio del Poder Popular para la Banca y Finanzas (2014): http://www.mefbp.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=239&Itemid=344; U.S. Securities and Exchange Commission (2015): <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/103198/000119312515333744/d83375dex99d.htm>.

Venezuela: deuda pública y precio del petróleo, 1990-2014



*Cifras preliminares al tercer trimestre.

Fuentes: Oficina Nacional de Crédito Público (2014): <http://www.oncp.gob.ve/index.php/web-links/reporte-trimestral/deuda-total.html>; U.S. Securities and Exchange Commission (2015): <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/103198/000119312515333744/d83375dex99d.htm>; BP Statistical Review of World Energy: <http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>.

Durante la fase de auge del primer ciclo fueron estatizados grandes segmentos de los sectores relacionados con los recursos y, en general, se implementaron mecanismos diversos para que los Estados participaran en mayores proporciones de estos ingresos. La mayoría de los gobiernos de economías exportadoras de productos primarios tuvo presupuestos mucho más elevados, lo que favoreció el gasto público en la visión de un Estado desarrollista e impulsor de la economía basado en el financiamiento proveniente de los recursos naturales.

El considerable aumento de los ingresos también favoreció el acceso a diversos mecanismos de financiamiento, en un entorno en el que no existían expectativas de caída de los precios de las materias primas. Así, muchos gobiernos acumularon grandes cantidades de deuda externa, lo que favoreció el financiamiento de gastos que ya hacían deficitarios sus presupuestos, sumado al endeudamiento de los privados, beneficiados también por las economías en expansión.

América Latina es un ejemplo emblemático de esto: para la mayoría de sus economías el aumento de los precios de las materias primas fue sumamente favorable. Los elevados ingresos por exportaciones coincidieron con el proceso de acumulación de deuda externa que comenzó a principios de la década de los setenta. Parece existir una estrecha relación entre este superciclo de precios y el ciclo de endeudamiento posterior

que tuvo su cumbre a mediados de la década de los ochenta. El resultado fue una devastadora crisis de deuda cuando el precio de las materias primas se desplomó en los mercados internacionales y se vinieron abajo las proyecciones de crecimiento. La caída afectó gravemente el ingreso per cápita de las economías de la región. Sin embargo, en años recientes el proceso de acumulación de deuda se ha revertido considerablemente.

La crisis de deuda y la inestabilidad asociada con ella dejaron lecciones para el continente. La reducción de la deuda ha coincidido con mayores y más estables tasas de crecimiento y con un desempeño mucho más favorable a largo plazo. Las políticas deficitarias parecen también haber sido superadas. El nuevo superciclo de precios de las materias primas, que comenzó en 1998, cuyo auge se profundizó en 2004 con los aumentos de los precios de todo tipo de materias primas y terminó con la caída de los precios del petróleo en 2014, no parece haber inducido una mayor acumulación de deuda en el continente. Por el contrario, los mayores ingresos parecen haber favorecido la disminución del peso de la deuda y la estabilidad de los pasivos externos de estos países.

Ciclo petrolero y endeudamiento en Venezuela

El caso venezolano es particular con respecto al resto de las economías de América Latina. El producto primario con mayores

aumentos en ambos superciclos de precios fue el petróleo. La nacionalización de la industria y los cambios en el manejo de la política fiscal, desde entonces, produjeron diversas transformaciones en la economía y ocasionaron resultados de largo plazo poco satisfactorios.

Desde mediados de los años setenta la política fiscal ha estado en contradicción con el desempeño de los precios del petróleo. El endeudamiento público creció, a pesar del aumento de los ingresos fiscales petroleros. Este desempeño ha dejado en evidencia la preeminencia de los gastos sobre los ingresos o una política fiscal deficitaria, aun en épocas de bonanza. Esta política y el endeudamiento que ocasiona resultan insostenibles, incluso con altos precios. Esto ocurrió a partir de 1983, cuando el país inició negociaciones para reestructurar los pagos de su deuda externa.

En la década de los ochenta Venezuela entró en un proceso de deterioro de su ingreso per cápita acompañado de crisis cambiarias e inflación. El endeudamiento interno y externo

Durante los años en que la deuda pública total venezolana ha superado el 51 por ciento del PIB, la tasa de crecimiento del PIB por trabajador ha sido 3,47 por ciento menor que en el resto de los años

aumentó considerablemente entre 1986 y 1996, cuando se hicieron esfuerzos importantes para estabilizar la economía. A pesar de lograr algunos cambios, la política fiscal continuó deficitaria y el endeudamiento mantuvo un peso importante en el presupuesto público. La década de los noventa estuvo marcada por bajos precios del petróleo, crisis financieras, alta inflación y en general un desempeño muy deficiente de la economía que acentuó el deterioro del ingreso.

La historia parece repetirse en los últimos años. El nuevo superciclo de precios provocó espectaculares aumentos en el precio del petróleo desde 2004 y significó un aumento sustancial de los ingresos por exportaciones durante una década. Sin embargo, desde 2006, apenas en el comienzo del auge de las materias primas, el gasto público volvió a ser mayor que los ingentes ingresos y comenzó la acumulación de persistentes déficits fiscales.

En años recientes la situación se ha agravado, sobre todo desde 2009, cuando la reducción de precios del petróleo producto de la crisis financiera internacional provocó un desbalance por los elevados gastos. El gobierno ha tenido que endeudarse para balancear el presupuesto. A partir de 2009, el endeudamiento externo como porcentaje del PIB muestra una tendencia al alza similar a 1975-1978, a pesar de que el precio del crudo se mantuvo cercano a cien dólares el barril luego de su recuperación en 2010. Este es un comportamiento similar al descrito por Manzano y Rigobón (2001), en el que el gobierno aprovechó la garantía sobre ingentes ingresos en mercados financieros flexibles con elevada liquidez y bajas tasas de interés, para financiar sus gastos.

Deuda y crecimiento: en busca de umbrales

La economía venezolana ha registrado un incremento importante de su deuda y los datos de economías emergentes, incluida la experiencia de América Latina, señala sus posibles efectos sobre el desempeño macroeconómico. Ahora bien, determinar el efecto de la deuda sobre el crecimiento requiere considerar varias características relativas a su medición y naturaleza.

Existe la creencia de que la deuda no afecta el crecimiento de manera progresiva, sino cuando supera ciertos niveles. Se

argumenta que, en niveles bajos de endeudamiento, el efecto de la deuda sobre el crecimiento puede ser positivo, porque las políticas fiscales deficitarias pueden tener un efecto expansivo sobre la economía. Sin embargo, al alcanzar cierto nivel, la deuda del gobierno empieza a tomar recursos destinados al sector privado (*crowding-out*), se apodera de un mayor porcentaje del presupuesto y reduce la inversión y el consumo. Esta es una particularidad ampliamente debatida, desde la aparición de trabajos como el de Patillo, Poirson y Ricci (2002); pero ha adquirido mucha relevancia en años recientes, luego de los hallazgos de Reinhart y Rogoff (2010). Por ello, la investigación ha tendido a la búsqueda de los umbrales o niveles a partir de los cuales la deuda puede afectar el crecimiento.

Es posible que la deuda perjudique el crecimiento a partir de cierto umbral. Pero también puede ocurrir que un mejor desempeño económico conduzca a una reducción del endeudamiento. Además, la deuda se mide en términos del PIB, por lo que si este aumenta aquella disminuye automáticamente. Esto significa que la causalidad entre variables no ocurre en un solo sentido. Sin embargo, generalmente se espera que este segundo efecto no sea muy grande y, por lo tanto, no sea relevante para las conclusiones.

Para evaluar esta relación en el caso venezolano se utilizó el enfoque dinámico desarrollado por Contreras, Rodríguez y Romero (2015), quienes estimaron umbrales de deuda pública y externa para América Latina. Este método permite distinguir el efecto deuda-crecimiento del efecto crecimiento-deuda y considera la dinámica de endeudamiento y desempeño de cada economía en el tiempo.

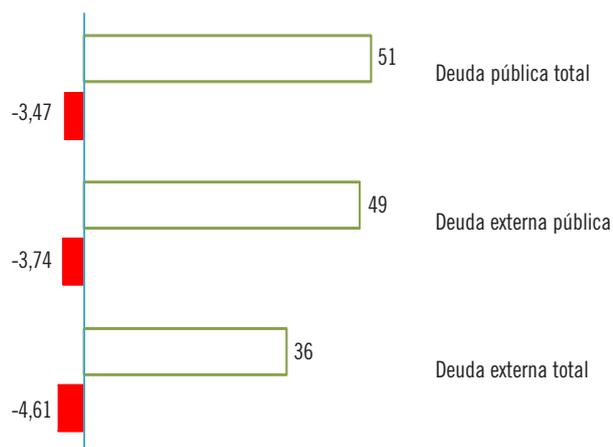
El cálculo de los umbrales para Venezuela puede indicar cuánto se reduce la tasa de crecimiento del PIB cuando el endeudamiento supera un nivel en el que afecta de manera significativa el desempeño de la economía. La intención es captar el potencial efecto que podrían tener las políticas fiscales deficitarias (mediante la acumulación de deuda) una vez que se alcanza un potencial límite. Esto permite usar las experiencias previas para comprender las dimensiones de la crisis actual, sobre todo cuando el manejo fiscal ha sido similar al de años anteriores.

El método empleado identifica, por medio de criterios estadísticos, el nivel de deuda en el que comienza a ocurrir un efecto significativo sobre el crecimiento. Los umbrales muestran, en el tiempo, los niveles más probables en los que la deuda pudiera comenzar a afectar el desempeño de la economía, según los datos históricos de Venezuela. Las pruebas referidas al crecimiento económico toman en cuenta distintas variables como determinantes del crecimiento, a partir de trabajos como los de Barro y Sala-i-Martin (1995). Entre estas variables se incluyen ingreso inicial, grado de apertura comercial, inversión y distintos indicadores referidos a la educación, las instituciones, la profundidad financiera y la concentración de exportaciones. Todos estos elementos han sido considerados en trabajos como el de Manzano y Rigobón (2001); sin embargo, pueden hacerse consideraciones preliminares con respecto al endeudamiento sin incluirlas.

Los resultados indican que, durante los años en que la deuda pública total venezolana ha superado el 51 por ciento del PIB, la tasa de crecimiento del PIB por trabajador ha sido 3,47 por ciento menor que en el resto de los años. Este es un efecto bastante importante e incluye el endeudamiento público interno y externo. Sin embargo, el efecto del endeudamiento público externo por sí solo ha sido aún mayor. Cuando la deuda externa pública ha superado el 49 por ciento del PIB, el crecimiento del producto por trabajador de la economía ha sido 3,74 por ciento inferior que en años en los cuales ha estado por debajo de ese nivel.

Umbral de deuda, como porcentajes del PIB, calculados para Venezuela

(efectos sobre el crecimiento en porcentajes) □ Umbral ■ Efecto



Fuentes: cálculos del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA, con datos del Banco Mundial (<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>) y el Banco Interamericano de Desarrollo (http://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/detalles-de-publicacion,3169.html?pub_id=dba-007).

La deuda externa total, a la que se refieren Manzano y Rigobón (2001) al mencionar las restricciones crediticias, es la que parece tener mayor impacto en la economía. Al superar el 36 por ciento del PIB, la deuda externa se asocia con una tasa de crecimiento 4,61 por ciento inferior a las de las épocas por debajo de ese nivel. Este tipo de deuda incluye obligaciones de los sectores tanto público como privado, y en economías emergentes como la venezolana es el indicador de deuda más usado. La acumulación de este tipo de pasivos, las crisis de deuda y sus potenciales efectos han sido un tema de discusión constante en economía. Es posible que lo observado incluya el efecto de otras variables sobre el crecimiento económico, pero el ejercicio permite mostrar algunos niveles que pudieran ser considerados de referencia.

La magnitud del efecto de la deuda externa puede recordar episodios de crisis cambiarias o de deuda, y procesos de reestructuración o renegociación por los que ha pasado Venezuela. Sin embargo, este cálculo no solo considera períodos de crisis, en los que el endeudamiento externo ha superado el umbral, sino también efectos que comienzan a aparecer mucho antes de las caídas.

En busca de soluciones

La alta concentración primaria de las exportaciones venezolanas ha condicionado su estructura y resultados macroeco-

nómicos en el largo plazo. Resulta paradójico que, como la mayoría de las economías exportadoras de recursos, luego de dos superciclos de precios e ingentes ingresos externos, el crecimiento de esta economía haya sido más bien decepcionante y que las últimas décadas hayan estado signadas por la inestabilidad y las crisis.

El manejo fiscal de los ingresos petroleros ha sido un elemento clave al evaluar los resultados de la economía en los últimos años. La acumulación de deuda en épocas de bonanza petrolera ha hecho insostenible los elevados niveles de gasto en épocas de precios bajos. Los datos muestran que el crecimiento del producto se ha visto afectado cuando el endeudamiento ha superado ciertos niveles. El patrón de déficits fiscales persistentes y la acumulación de deuda del primer superciclo de precios del petróleo se han repetido aun con mayor profundidad en años recientes, cuando la economía atravesó el episodio de deterioro de su ingreso por trabajador más grave de su historia reciente.

Merecen particular atención la política fiscal y las decisiones de gasto y endeudamiento público, y su importante impacto en el crecimiento, dada la dinámica de los precios del petróleo y los ingresos adicionales que se generan en etapas elevadas de los ciclos. Es necesario diseñar un marco fiscal más eficiente en el manejo de los ingresos petroleros, que favorezca el crecimiento estable de la economía a largo plazo. La crisis actual es una oportunidad para replantear el diseño de la política macroeconómica y prevenir futuros efectos negativos sobre el desempeño de la economía. ■

REFERENCIAS

- Barro, R. y Sala-i-Martin, X. (1995): *Economic growth*. Nueva York: McGraw Hill.
- Contreras, R., Rodríguez, J. y Romero, A. (2015): «Deuda y crecimiento económico: un análisis empírico para Venezuela y otras economías de Latinoamérica». Tesis de grado inédita. Bárbula: Escuela de Economía, Universidad de Carabobo.
- Hausmann, R. y Rigobón, R. (2003): «An alternative interpretation of the “resource curse”: theory and policy implications». NBER Working Paper No. 9424. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Lo, S. y Rogoff, K. (2015): «Secular stagnation, debt overhang and other rationales for sluggish growth, six years on». Working Papers No 482. Basilea: Bank for International Settlements.
- Manzano, O. y Rigobón, R. (2001): «Resource curse or debt overhang?». NBER Working Paper No. 8390. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Lederman, D. y Maloney, W. (2002): «Open questions about the link between natural resources and economic growth: Sachs and Warner revisited». Working Papers No. 141. Santiago: Banco Central de Chile.
- Pattillo, C. A., Poirson, H. y Ricci, L. A. (2002): «External debt and growth». IMF Working Paper No. WP/02/69. Washington: International Monetary Fund.
- Rogoff, K. y Reinhart, C. (2010): «Growth in a time of debt». *American Economic Review*. Vol. 100. No. 2: 573-8.
- Sachs, J. y Warner, A. (1995): «Natural resource abundance and economic growth». NBER Working Paper No. 5398. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA



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

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.



CONTROL CAMBIARIO: TRECE AÑOS EN CIFRAS

Anabella Abadí y Daniel Raguá, economistas

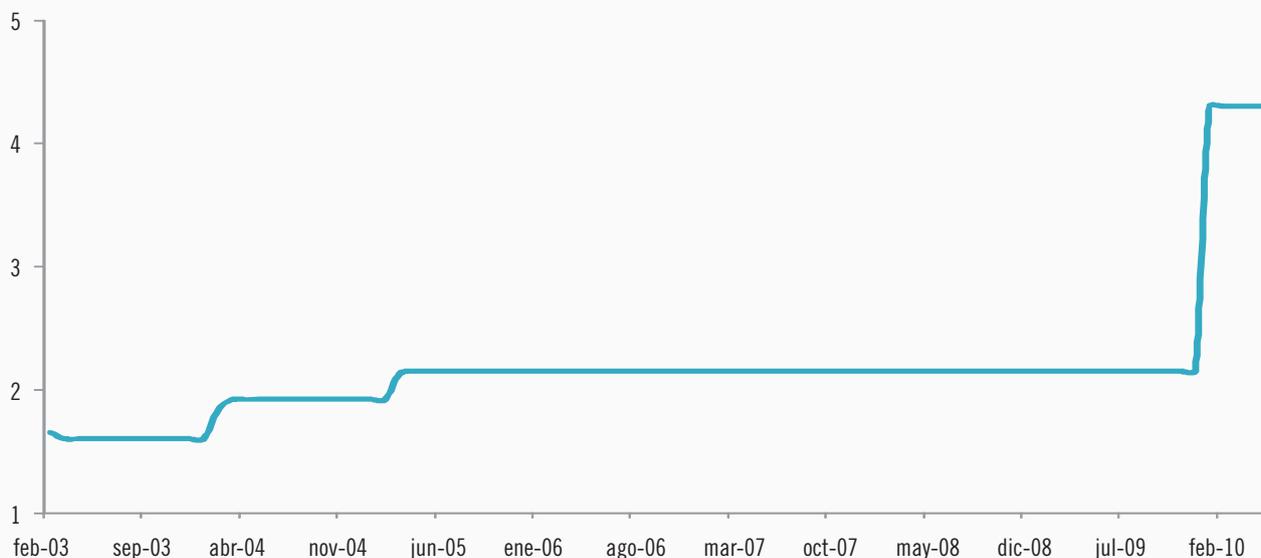
El actual control de cambios comenzó el 5 de febrero de 2003, con la creación de la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi). Desde entonces, y hasta enero de 2016, se han implementado cinco mecanismos oficiales para la asignación de divisas.

Mecanismos para la asignación de divisas

Cadivi —que pasó a llamarse Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex) en 2013, el cual se mantiene vigente— fue hasta mayo de 2010 el único mecanismo para la asignación oficial de divisas y su tipo de cambio fue devaluado en tres oportunidades. Durante esos años, los venezolanos tuvieron acceso a un mecanismo no oficial para obtener divisas: el mercado permuta de títulos venezolanos en moneda extranjera. Pero, con la Ley de Reforma Parcial de la Ley Contra Ilícitos Cambiarios de mayo de 2010, el Banco Central de Venezuela (BCV) pasó a controlar la compra y la venta de títulos en moneda extranjera, con lo cual se paralizó el mercado permuta y fue ilegalizado el que hasta ese momento era la referencia del «dólar paralelo».

Tipo de cambio oficial: febrero 2003-mayo 2010

(bolívares por dólar)

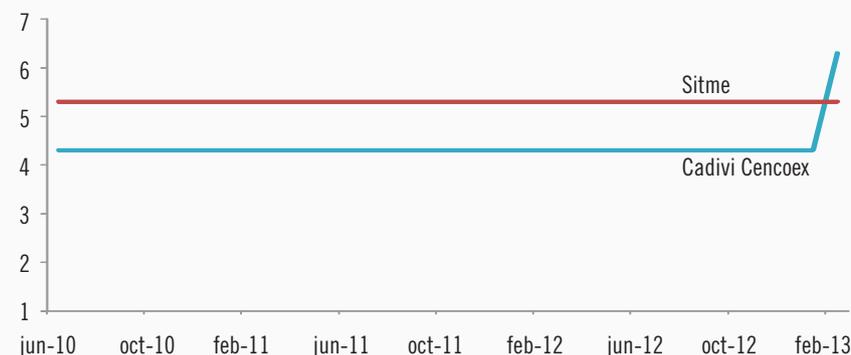


Fuente: Banco Central de Venezuela (2016): «Información estadística. Tipos de cambio, reservas internacionales y servicio de la deuda pública externa: reservas internacionales y tipos de cambio (diario)»: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>.

El Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (Sitme) se creó en junio de 2010, en sustitución del ahora ilegal mercado permuta y como mecanismo oficial complementario a Cadivi. El BCV pasó a ser el encargado de elegir los instrumentos financieros que podrían ser comerciados en moneda extranjera. Además, determinó diariamente las bandas entre las cuales podía fluctuar el precio de esos instrumentos. Los tipos de cambio Cadivi y Sitme se mantuvieron hasta febrero de 2013, cuando se eliminó el Sitme y se devaluó el tipo de cambio Cadivi. En palabras del presidente del BCV, Nelson Merentes, el Sitme «se había vuelto imperfecto y no cumplía algunos de los objetivos» (Vera Azaf, 2013).

Tipos de cambio oficiales: junio 2010-febrero 2013

(bolívares por dólar)

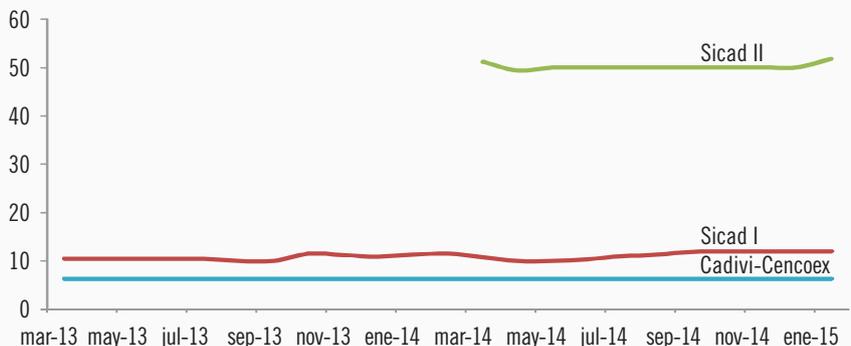


Fuente: Banco Central de Venezuela (2016): «Información estadística. Tipos de cambio, reservas internacionales y servicio de la deuda pública externa: reservas internacionales y tipos de cambio (diario)». <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp> & Banco Central de Venezuela (2016): «Operaciones con títulos en moneda extranjera: Monto Negociado y Tipo de Cambio Implícito Promedio Ponderado». <http://www.bcv.org.ve/c7/tme02.asp>.

El Sistema Complementario de Administración de Divisas (Sicad) comenzó a funcionar en marzo de 2013 para complementar el sistema Cadivi. La asignación de divisas se haría mediante subastas Vickerey convocadas por rubros. Las personas, naturales o jurídicas, y los montos asignados fueron discrecionales. Un año después se creó Sicad II, mediante el cual personas naturales y jurídicas podían solicitar divisas que serían asignadas en efectivo o en títulos valores según los límites y modalidades establecidas en los respectivos convenios cambiarios. Sicad I y Sicad II fueron fusionados en febrero de 2015, momento a partir del cual el sistema se ha mantenido prácticamente paralizado.

Tipos de cambio oficiales: marzo 2013-enero 2015

(bolívares por dólar)

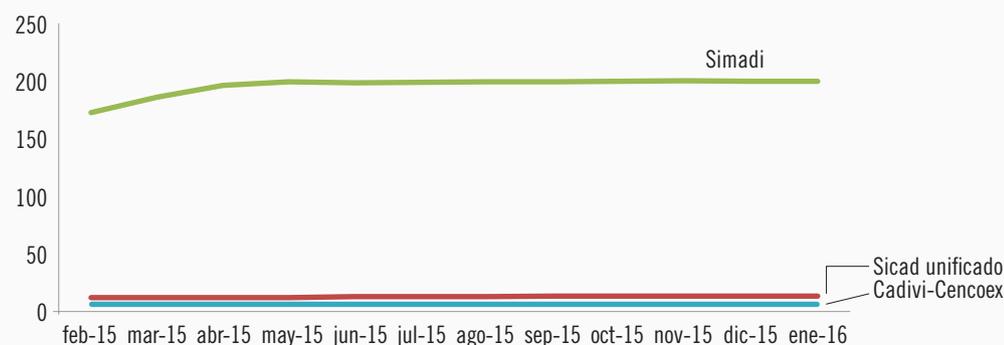


Fuente: Banco Central de Venezuela (2016): «Información estadística. Tipos de cambio, reservas internacionales y servicio de la deuda pública externa: reservas internacionales y tipos de cambio (diario)». <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp> & Banco Central de Venezuela (2016): «Sistema Complementario de Administración de Divisas (Sicad): tipo de cambio». <http://www.bcv.org.ve/c5/sicad/c9/tme01.asp>.

El Sistema Marginal de Divisas (Simadi) entró en funcionamiento en febrero de 2015 y se esperaba que permitiría un mayor acceso a divisas ofrecidas por el gobierno o particulares, mediante operaciones de negociación o menudeo. El mercado contaría con 3.792 puntos de atención, tanto de la banca pública, como de los operadores de cambio autorizados y las casas de bolsa. Un punto clave es que las divisas adquiridas en Simadi se podían registrar contablemente a la tasa de la transacción.

Tipos de cambio oficiales: febrero 2015-enero 2016

(bolívares por dólar)



Fuente: Banco Central de Venezuela (2016): «Información estadística. Tipos de cambio, reservas internacionales y servicio de la deuda pública externa: reservas internacionales y tipos de cambio (diario)». <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp> & Banco Central de Venezuela (2016): «Sistema Complementario de Administración de Divisas (Sicad): tipo de cambio». <http://www.bcv.org.ve/c5/sicad/c9/tme01.asp> & Banco Central de Venezuela (2016): «Sistema Marginal de Divisas (Simadi): tipo de cambio». <http://www.bcv.org.ve/c5/simadi/simadi-02.asp>

El mercado paralelo surgió en el momento en que se establece el control de cambios. Hasta mayo de 2010, el referencial del dólar paralelo era el dólar permuta obtenido de las transacciones de compra-venta de títulos valores venezolanos cotizados en dólares. Desde entonces, el mercado paralelo es más informal y menos transparente. Hoy es ilegal dar cotización alguna sobre el tipo de cambio vigente en los mercados negros de divisas.

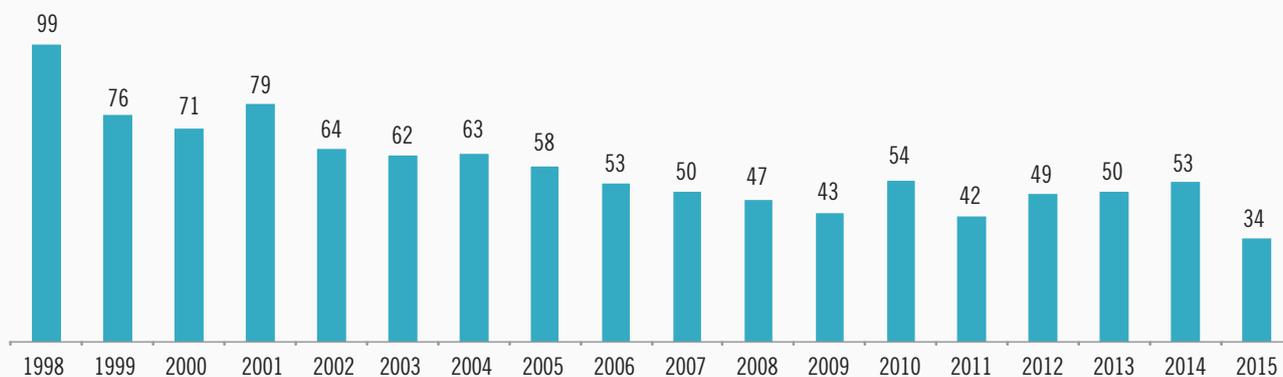
La nueva mecánica de las divisas

A comienzos del siglo XXI, los dólares que ingresaban al país por las exportaciones eran enviados al BCV, que era el organismo encargado de administrarlas. Pero en los últimos años el BCV ha perdido participación —aunque no del todo— en la administración de las divisas que ingresan al país.

La reforma de la Ley del Banco Central de 2005 marca un hito. Hasta ese momento, la ley establecía que las divisas provenientes de la venta de hidrocarburos de Pdvsa —que la estatal no destinara a pagos a proveedores o inversiones en el extranjero— debían venderse al BCV a cambio de los bolívares que requiriese para hacer pagos en el país, por sus operaciones o el pago de impuestos y contribuciones al fisco. Con la reforma, las divisas que Pdvsa no necesitara para cancelar sus compromisos operativos e inversiones no se venderían al BCV, sino que serían transferidas a un fondo destinado a inversiones para el desarrollo nacional: el recién creado Fondo de Desarrollo Nacional (Fonden). Para iniciar sus operaciones el Fonden contaría, además, con un aporte del BCV de 6.000 millones de dólares de las reservas internacionales «excedentarias». Desde 1998 la tendencia de la relación entre el ingreso de divisas al BCV desde Pdvsa sobre las exportaciones petroleras ha sido decreciente. Mientras que en 1998 el 99 por ciento de las divisas que entraron por las exportaciones petroleras ingresaron al BCV, para el tercer trimestre de 2015 fue 34 por ciento.

Ingreso de divisas al BCV desde Pdvsa: 1998-2015

(porcentajes de las exportaciones petroleras)



Nota: 2015 hasta el tercer trimestre

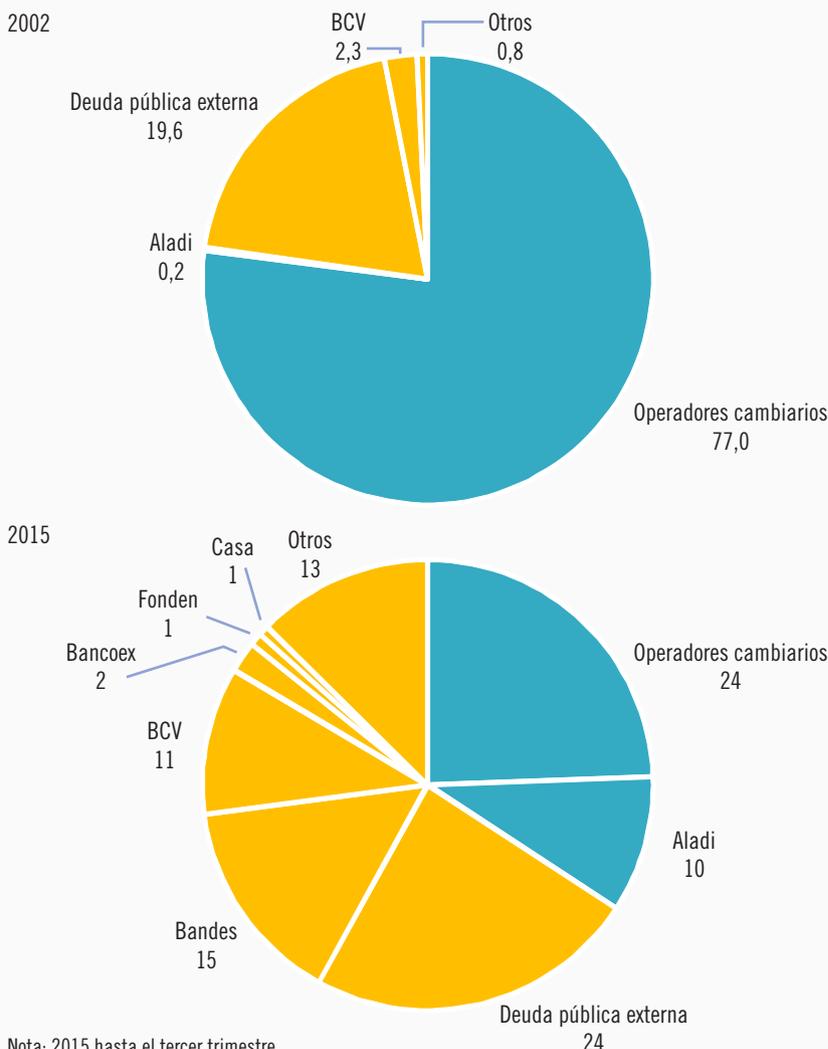
Fuente: Banco Central de Venezuela (2016): «Información estadística. Balanza de pagos y otros indicadores del sector externo: Balanza de pagos. Información general (trimestral)». <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>

Cerca del 95 por ciento de las divisas que ingresan al país provienen de las exportaciones petroleras. Las divisas que ingresan a Pdvsa se desvían, en parte, a fondos parafiscales como el Fonden, otras al BCV y otras se quedan en Pdvsa para el pago de proveedores en el extranjero. Los egresos de divisas administradas por el BCV también han cambiado desde que se implementó el control cambiario. En 2002, el 77 por ciento de las divisas fue entregado al sector privado, formado por los operadores cambiarios y las llamadas «importaciones Aladi», por el convenio con la Asociación Latinoamericana de Integración; mientras que el sector público recibió el 23 por ciento para la deuda pública externa, el BCV y otros. Pero ya en 2015 la composición de los egresos de divisas del BCV había cambiado: el 66 por ciento de las divisas fue al sector público, mientras que 34 por ciento se destinó al sector privado. Además, mientras que el sector privado sigue integrado por operadores cambiarios e importaciones Aladi, la composición del sector público ha cambiado notablemente.

En 2001 el BCV destinó divisas a empresas públicas financieras —al Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (Bandes), específicamente— y hasta 2015 se ha mantenido esta cuenta. En 2003 se empiezan a entregar divisas a empresas públicas no financieras, en este caso Pdvsa. Ese mismo año, el BCV comenzó a entregar divisas a la Oficina Nacional del Tesoro. En 2005, se crea el Fonden y en 2007 la Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (CASA) y desde entonces el BCV ha entregado divisas a ambas cuentas. A partir de 2008 el BCV también destina divisas al Banco de Comercio Exterior.

Egresos en divisas del BCV: 2002 y 2015

(porcentajes)



Nota: 2015 hasta el tercer trimestre

Fuente: Banco Central de Venezuela (2016): «Información estadística. Balanza de pagos y otros indicadores del sector externo: Ingreso y egreso de divisas al BCV (trimestral)». <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>.

¿Qué esperar en 2016?

El control de cambio ha sido el gran impulsor de la salida de capitales durante el auge petrolero más oneroso de la historia venezolana, lo que —en gran parte— ha profundizado notablemente la actual crisis económica, especialmente en lo que se refiere a la escasez de bienes y servicios.

En estas condiciones, el gobierno no ha dado indicios sobre la posibilidad de levantar el control de cambios. Lo único que parece previsible es una simplificación de lo que se reconoce como el sistema cambiario más complejo del mundo. Aun así, el gobierno ha mostrado estar poco dispuesto a hacer cambios profundos en esta materia.

Los bajos precios del crudo probablemente obliguen al Ejecutivo Nacional a llevar a cabo una eventual devaluación de —al menos— el tipo de cambio preferencial de Cadivi/Cencoex de 6,30 bolívares por dólar. Sin embargo, la política económica —basada en la aplicación de controles— no parece que cambiará en el mandato de Maduro, por lo que tanto el control de cambio, así como otros controles (como el de precios) se mantendrán y la crisis económica prevalecerá en 2016.

Una reforma del sistema cambiario resultará fundamental en cualquier plan de ajuste económico integral que pretenda alcanzar los equilibrios y la estabilidad macroeconómica, así como reestablecer la productividad de la economía venezolana.

REFERENCIA

Vera Azaf, B. (2013): «Gobierno devaluó a Bs 6,30 por dólar y eliminó el Sitme». *El Nacional*, 9 de febrero. http://www.el-nacional.com/economia/Gobierno-devaluó-Bs-elimino-Sitme_0_133189367.html.

LA INVERSIÓN SOCIAL DE NORPETROL VENEZUELA

Norpetrol Venezuela —una trasnacional petrolera con operaciones en el Golfo de Paria, una zona tradicionalmente pesquera— apoya a una asociación de pescadores artesanales en la mejora de las operaciones de su negocio. Pero las irregularidades en el manejo de los recursos públicos otorgados a la asociación y en las operaciones del negocio hacen dudar a la trasnacional de continuar con el apoyo.

JOSEFINA BRUNI CELLI Y ROSA AMELIA GONZÁLEZ

Francisca Ríos, coordinadora de Inversión Social y Relaciones con la Comunidad de NorPetrol Venezuela, contemplaba desde la avioneta la selva y los caños sinuosos del delta del río Orinoco. Era el 21 de abril de 2006 y volaba de Güiria a Barcelona, sede de las oficinas principales de NorPetrol. Ríos debía preparar una propuesta con respecto a la Asociación de Pesca Artesanal (Asopesca), cuyo desarrollo y fortalecimiento apoyaba NorPetrol. No tenía claro cómo proceder. Se había enterado de algunos

hechos que la obligaban a revisar la estrategia de inversión social en esa organización. El día anterior le preguntó al alcalde de Güiria: «Rómulo, tienes un proyecto pesquero atractivo para el municipio; sabes que Asopesca es una experiencia interesante que podrías incorporar a tu proyecto, pero no estás tomándola en cuenta... ¿qué pasa?». En su respuesta, el alcalde se refirió al mal uso que algunos líderes de Asopesca hacían de los recursos públicos.

Ríos se preguntaba si NorPetrol debía dejar de apoyarlos o, por el contrario, insistir y hallar la manera de hacer funcionar la iniciativa. El uso de cien millones de bolívares (70.000 dólares) otorgados por la Gobernación del Estado Sucre a Asopesca para el desarrollo de la actividad pesquera comenzaba a ser cuestionado y ello podía afectar la reputación de NorPetrol. También le preocupaba la reacción de Asopesca si NorPetrol decidía retirarles su apoyo. En el pasado, Asopesca había encabezado importantes luchas gremiales: llegó a liderar protestas con importantes consecuencias, como la paralización del puerto de Güiria.

NorPetrol en el golfo de Paria

La empresa llegó a Venezuela en 1996, cuando firmó con Petróleos de Venezuela, S.A. (Pdvs) un acuerdo de asociación estratégica para la operación de Petrozuata y Hamaca, dos complejos de extracción de crudo pesado y extrapesado de la Faja Petrolífera del Orinoco. Ese mismo año, a NorPetrol Venezuela se le asignó, mediante licitación pública, el bloque Golfo de Paria Oeste (1.137 km²). Allí descubrió el yacimiento Corocoro a comienzos de 1999. NorPetrol Venezuela también se asoció en el bloque Golfo de Paria Este (1.084 km²), donde fue designada operadora mediante contrato de veinte años, extensible a 39.

La aprobación en 1999 de la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos abrió las puertas para una segunda ola de inversiones en la región de Paria, que incluía dos áreas costa afuera para la explotación de gas no asociado (Plataforma Deltana y Proyecto Mariscal Sucre) y un centro de procesamiento de hidrocarburos gaseosos y no gaseosos: el Complejo Industrial Gran Mariscal de Ayacucho (Cigma).

En 2006 NorPetrol operaba con la empresa Chevron Texaco el Bloque

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 «La inversión social de Norpetrol Venezuela» fue resumido del original por José Malavé.

Josefina Bruni Celli, profesora del IESA. Rosa Amelia González, directora académica del IESA.

2 de la Plataforma Deltana. Pero aún faltaba por ejecutarse la mayor parte de las inversiones en el área del gas. Faltaban las concesiones de dos de los cinco bloques de la Plataforma Deltana y todos los bloques del Proyecto Mariscal Sucre. Asimismo, según los planes de Pdvsa, el inicio de la construcción del Cigma llevaba dos años de atraso.

Organización y estrategia de responsabilidad social de NorPetrol

La Gerencia de Higiene, Seguridad y Ambiente y Desarrollo Sustentable (HSADS) de NorPetrol Venezuela, donde trabajaba Francisca Ríos, era la encargada de las actividades de responsabilidad social, en apoyo a las operaciones de la empresa. HSADS tenía tres coordinaciones: relaciones con la comunidad, ambiente e higiene ocupacional. La primera, a cargo de Francisca Ríos, abarcaba el área de inversión social. La segunda manejaba, además de estudios de impacto ambiental y actividades de conservación y protección, el ámbito de la regulación ambiental del Estado venezolano. Finalmente, la coordinación de higiene ocupacional velaba por la seguridad de los empleados y clientes en las instalaciones y actividades, la reducción de riesgos de accidentes y condiciones inseguras, y planes de contingencia ante situaciones como derrames de hidrocarburos, incendios y accidentes industriales.

La estrategia de responsabilidad social de HSADS se implementaba en las zonas de influencia de sus operaciones y se denominaba «Estrategia de gestión local». Su objetivo era «maximizar los beneficios de nuestra presencia, para las comunidades y el ambiente, minimizando simultáneamente los riesgos propios del desarrollo». Con base en esta estrategia, HSADS había desarrollado programas de responsabilidad social en tres áreas: socioeconómica, ambiental y operacional.

Uno de los métodos utilizados por HSADS para seleccionar sus programas consistía en identificar y consultar con actores relevantes en las localidades. Por ejemplo, en 2004 ejecutó, en asociación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, un ejercicio participativo con grupos de la comunidad para identificar riesgos y oportunidades, y afinar el plan de acción de la empresa. El documento producido a partir de este ejercicio se denominó «Evaluación rápida de la biodiversidad y aspectos sociales de los ecosistemas

acuáticos del delta del Orinoco y el golfo de Paria, Venezuela».

Francisca Ríos actuaba como interlocutora de la empresa ante los actores locales. Se reunía con políticos, funcionarios, líderes comunitarios y representantes de los diversos grupos organizados para conocer sus expectativas y problemas, con el propósito de comunicarles los planes de inversión y los proyectos de NorPetrol que pudieran causar impacto en la comunidad. Para Ríos era muy importante que la gente no la viera solamente como representante de la empresa: quería asegurarse de que la consideraran una de ellos, que estaba con ellos.

Su manera de relacionarse con las comunidades estaba muy ligada a su estrategia de inversión social. No quería que la gente pensara que estaba allí solo para repartir donaciones y atender solicitudes de grupos y particulares. Como socióloga de la Uni-

El programa que NorPetrol desarrolló para apoyar a Asopescar engranaba con los planes y programas que los gobiernos nacional y regionales adelantaron entre 1999 y 2000 para fomentar la pesca artesanal. También estaba alineado con los principios que sostenían la estrategia de gestión local para el desarrollo sustentable que se había trazado la empresa

versidad Católica Andrés Bello, con maestría en desarrollo internacional, de la Universidad de Columbia, su aspiración era hacer inversiones duraderas en el desarrollo sustentable de las comunidades. Quería destinar los recursos de la empresa a la formación y la transformación de los pobladores locales, contribuir a «empoderarlos»: hacerlos menos dependientes y vulnerables, y más capaces de ejercer control sobre sus vidas.

NorPetrol, los pescadores artesanales y Asopescar

Francisca Ríos fue contratada por NorPetrol en el año 2000, cuando la empresa aún no había iniciado operaciones, y su primera tarea consistió en entablar diálogos con actores locales, entre los cuales estaban los pescadores artesanales. Los pescadores industriales con embarcaciones de arrastre tendían a pescar en el Atlántico. Mientras que los pescadores artesanales, con sus pequeñas embarcaciones, pescaban en las aguas del golfo de Paria, precisamente donde NorPetrol realizaba sus actividades de exploración y explotación costa afuera.

Desde la adjudicación del Bloque Paria Oeste, en 1996, NorPetrol se preocupó por el deterioro que su pre-

sencia en la zona podía ocasionar a la pesca artesanal, uno de los medios tradicionales de vida en la localidad. Las tensiones entre los pescadores y las petroleras no eran nuevas en esa zona. Desde la década de los años cincuenta, las áreas costa afuera del golfo de Paria habían sido objeto de actividades de exploración petrolera, tanto de empresas privadas como de filiales de Pdvsa.

Los estudios sobre la situación inicial del área, hechos por la consultora Ecology and Environment para NorPetrol entre 2002 y 2003, mostraron que los pescadores artesanales asociaban las actividades de exploración petrolera con el deterioro de la actividad pesquera. De hecho, ocurrieron incidentes con las redes de los pescadores artesanales en áreas que NorPetrol no había señalado. Algunos pescadores atribuyeron el deterioro de un manglar ubicado cerca de Irapa, a 25 minutos de Güiría, a la actividad petrolera. Además,

atribuyeron a la actividad sísmica realizada por NorPetrol, con cañones de aire, una disminución significativa de la producción durante una temporada de pesca. Más allá de las tensiones producidas, un deterioro en la actividad pesquera significaba, para NorPetrol, que muchos habitantes de la zona, de por sí pobres y vulnerables, perderían sus trabajos en el sector de la pesca y presionarían por empleos a la industria petrolera que, por razones tecnológicas, creaba poco empleo.

Asopescar, fundada en 1997, desempeñaba un papel preponderante en la defensa de los intereses de los pescadores artesanales de la zona cuando Francisca Ríos inició su trabajo en Güiría. Su actividad como organización gremial se centraba en denunciar ante las autoridades los abusos de las retropescas (embarcaciones de pesca industrial que utilizan redes de arrastre) que dañaban las redes y demás artes de pesca de los pescadores artesanales. En particular, Asopescar asistía a los pescadores agraviados en la tramitación de sus denuncias ante Inapesca (la autoridad pesquera del país) y ejercía presión para que las embarcaciones industriales pagaran los daños causados. En 1999, Asopescar logró la firma de un convenio con la

empresa que le prestaba servicios de transporte marítimo a NorPetrol, en el que se institucionalizaba un procedimiento para manejar los reclamos de los pescadores. A raíz de la firma de este convenio, el pescador agraviado iba a Inapesca, que firmaba un reporte dirigido a la capitanía de puertos, que lo enviaba a Asopesca para la firma y esta, a su vez, se dirigía a la empresa para reclamar el pago de los daños.

Asopesca también participaba en otras luchas, como las protestas contra el deterioro de las instalaciones —la planta de hielo y el frigorífico, principalmente— que servían a los pescadores en el puerto de Güiria, las cuales habían sido desatendidas a medida que crecían en importancia las actividades petroleras en ese puerto. Durante una de estas protestas se paralizó el puerto. En 1999, Asopesca formó parte de una movilización de 3.000 pescadores artesanales hacia la Asamblea Nacional Constituyente en Caracas, que reclamaban la erradicación de la pesca de arrastre. La Ley de Pesca de 2000 fue una de las consecuencias de esa movilización.

Apoyo de NorPetrol a Asopesca: 2001-2005

El programa que NorPetrol desarrolló para apoyar a Asopesca engranaba con los planes y programas que los gobiernos nacional y regionales adelantaron entre 1999 y 2000 para fomentar la pesca artesanal. También estaba alineado con los principios que sostenían la estrategia de gestión local para el desarrollo sustentable que se había trazado la empresa.

Francisca Ríos buscaba una oportunidad para apoyar a Asopesca mediante un mecanismo que contribuyera al fortalecimiento de las comunidades, en lugar de auspiciar programas asistenciales. Casualmente, el gobierno nacional había iniciado el Plan Pescar 2000, que tenía por finalidad fomentar la pesca artesanal, empoderar a los pescadores y mejorar su calidad de vida. Una de las estrategias del plan era darles la oportunidad a los pescadores artesanales de administrar centros de acopio. Si los pescadores organizados juntaban volúmenes y contaban con cavas cuarto (cámaras de nueve metros cúbicos para congelar o mantener productos en frío), tendrían mayor poder de negociación frente a los intermediarios, que hasta entonces se habían aprovechado de que el pescado era perecedero para rebajar los precios. Más aún, el plan tenía prevista la entrega de camiones cava a los pescadores artesanales, a fin de que «se salta-

ran» al intermediario, considerado por el gobierno un eslabón innecesario y «parasitario» en la cadena de comercialización. El plan tenía otros componentes para fortalecer a los pescadores artesanales organizados: una ferretería marina, un taller de reparación y una pescadería en cada centro de acopio.

Asopesca, que contaba 137 agremiados en 1999, fue uno de los cuarenta grupos de pescadores beneficiarios del Plan Pescar 2000. Antes de que este arrancara, Asopesca presentó ante el Fondo Venezolano de Inversión Social (Fonvis) un proyecto para instalar un centro de acopio. Para ello contó con estímulo, asesoría y apoyo de la Vicaría de De-

«La mayor dificultad es entender que los pescadores tienen muchas necesidades. Eso les hace perder un poco el norte de lo que debe ser la formalidad administrativa»

rechos Humanos de la Gobernación del Estado Sucre y de organizaciones cívicas afectas al gobierno. Después de varios meses de espera, el Fonvis le indicó a Asopesca que ahora debía gestionar esos fondos ante el Plan Pescar 2000.

Ríos veía con buenos ojos que Asopesca montara un centro de acopio. Ello significaba que la asociación dejaría de ser una organización gremial de carácter reivindicativo para convertirse en una empresa productiva, lo que se alineaba con la idea de fomentar la autonomía de los pobladores locales como estrategia de desarrollo sustentable. Por esta razón, Ríos abogó, en nombre de NorPetrol, a favor de Asopesca en la sede del Plan Pescar 2000 en Caracas. Fue así como Asopesca recibió 56 millones de bolívares (39.200 dólares) para la compra de un camión cava, dos cavas cuarto, pescadería, mobiliario de oficina, computador y acondicionamiento de un local. La condición para la entrega del dinero era que Asopesca contara con un local. Nuevamente con el respaldo de NorPetrol, Asopesca obtuvo ese espacio en calidad de comodato de la empresa administradora del Puerto Internacional de Güiria.

Ríos decidió canalizar una parte de su presupuesto de inversión social hacia la iniciativa empresarial de Asopesca. Consideró que la mejor manera de hacerlo era capacitar a los miembros de la asociación. La primera fase de la capacitación —talleres de reparación de motores, elaboración de instrumentos de pesca y alfabeti-

zación— ocurrió en 2001, cuando la empresa aún no sabía cuáles serían los resultados de su campaña de exploración en el golfo de Paria. Desde su punto de vista, la capacitación era lo mejor que podía dejarles, en caso de darse una salida pronta por causa de una exploración no exitosa.

La exploración resultó exitosa y NorPetrol entró en una segunda etapa de capacitación que tomaba en cuenta las necesidades de formación identificadas por los directivos de Asopesca. Contrató a una organización no gubernamental de la región, Servicios Profesionales Cooperativos (Seforma), con amplia experiencia en acompañamiento y formación de pescadores, para que diseñara y eje-

cutara un programa «que ayudara a Asopesca a conducir el negocio con visión empresarial». El programa dictado por Seforma cubría aspectos que «iban desde autoestima y responsabilidad hasta técnicas empresariales y de negociación, liderazgo, contabilidad, mercadeo y oratoria, entre otros». Además, incluyó un proceso de capacitación para los familiares, a fin de conseguir el apoyo del entorno.

Seforma no se limitó a dictar talleres de formación. Tenía buenas relaciones con el gobernador del estado Sucre y abogó por la asignación de recursos adicionales a Asopesca. A finales de 2002, Asopesca recibió cien millones de bolívares (70.000 dólares) de la gobernación para capital de trabajo. Los recursos debían utilizarse para crear un fondo rotatorio que permitiría a los miembros de la asociación pedir préstamos para comprar y reparar motores, embarcaciones y artes de pesca. Una parte de la donación debía utilizarse para financiar campañas de pesca y ampliar el inventario de la ferretería marina ubicada en la sede de la asociación. Adicionalmente, la gobernación le entregó a Asopesca un segundo camión cava en comodato y le donó una embarcación de mediano tamaño (para faenas largas) llamada «Golfo de Paria».

Entre 2001 y 2005 la mayoría de los centros de acopio (36 de 40) del Plan Pescar 2000 dejó de funcionar. Al compararse con los que debieron cerrar, los directivos de Asopesca atribuyeron su permanencia a Nor-



Pescadores en el oriente de Venezuela.

Petrol, que les había dado las herramientas gerenciales requeridas para administrarlo. También atribuyeron su éxito al compromiso personal de Francisca Ríos, quien en todas sus visitas a Güiria los alentaba para que «no fracasaran como los otros». Por su experiencia con Asopescar, en septiembre de 2005, NorPetrol recibió el premio «Ciudadano Empresarial Responsable de las Américas 2005», otorgado por la Organización de las Américas para la Responsabilidad Empresarial (OARE), por apoyar el combate a la pobreza e incentivar la inversión social en el continente.

¿Hay algún problema?

Día tras día, el centro de acopio operaba sus rutinas. Como todos los días, esa mañana del 21 de abril de 2006, cuando Francisca Ríos abordaba el avión para Barcelona, los barcos de los asociados habían entregado sus capturas y esa tarde, como de costumbre, lo volverían a hacer. Todos los días se abría la pescadería y las personas del pueblo compraban pescado a un precio menor que en el mercado de Güiria. En la pescadería había pasantes de un liceo técnico del pueblo que aprendían a preparar y vender el pescado con algunos de los once empleados fijos del centro de acopio. Todos los viernes, los pescadores que entregaban su captura durante la semana recibían, sin falta, el pago en efectivo. Todos los jueves, Adrián Lui, presidente y empleado de la asociación, salía en el camión cava

de Asopescar a vender pescado en el mercado de Carúpano, el más grande de la región oriental de Venezuela. Además, Asopescar era proveedor regular de cinco escuelas bolivarianas, donde los niños recibían almuerzos escolares.

En 2005 Asopescar había facturado 246 millones de bolívares. Habían quedado doce millones de excedente para repartir entre los socios, quienes recibieron el excedente de manera proporcional a su compromiso de ahorro, porque se quería estimular la cultura del ahorro. Si habían ahorrado 500.000 bolívares recibían 250.000 en diciembre; si habían ahorrado 1.000.000 recibían 500.000.

Pero no todo lucía bien para Francisca Ríos. Dos semanas atrás había asistido a la asamblea de Asopescar y la sensación que le causó el ambiente le inspiró un mal presentimiento. Notó una importante merma del número de socios: de más de 150 el año anterior, en esta última reunión quedaban solo 42. También se enteró de que la embarcación «Golfo de Paria», que a su entender había sido donada por la gobernación a Asopescar, no era propiedad de Asopescar sino de una compañía anónima propiedad de su presidente (Adrián Lui) y su secretario de actas (Jacobo Clares). Al igual que ella, los demás socios se enteraron de esto por pura casualidad en la asamblea, y expresaron su confusión y sorpresa.

Al día siguiente de la asamblea los directivos de Asopescar presio-

naron a Ríos y a Ynés Rodríguez, directora ejecutiva de Seforma. Argumentaron que, para evitar una mayor deserción, debían hacer una nueva inyección de fondos, pues los socios se estaban yendo, porque la alcaldía había montado un proyecto pesquero y ofrecía barcos gratuitos a los pescadores. Para beneficiarse, algunos exsocios fundaron una asociación solo para pedir recursos. La nueva asociación se llevaba a la gente, porque Asopescar no tenía nada que ofrecer: barcos, motores ni préstamos para comprar motores. Para evitar una aceleración del éxodo, Asopescar también debía perdonar a los socios las deudas que tenían con la asociación: 150 millones de bolívares que se habían repartido entre los socios en calidad de préstamo, principalmente en forma de insumos para las faenas.

A Francisca Ríos también le preocupaba la merma de la cantidad de barcos que arrimaban su pescado en Asopescar: de 26 embarcaciones en 2004 a 15 en 2006, de las cuales solo 8 entregaban su pescado regularmente. ¿Por qué los pescadores no hacían uso de ese muelle seguro donde pagaban a tiempo, en una asociación que gestionaba la posibilidad de que un pescador tuviera una pensión de vejez y repartía excedentes a fin de año?

Perspectiva de los administradores de Asopescar

Para Adrián Lui y Jacobo Clares, presidente y secretario de Asopescar, respectivamente, y principales

administradores de la organización, un menor número de socios no era malo. De hecho, se sentían más tranquilos. Cuando había más socios, todo era más complicado, se corrían más riesgos y «llegó un momento en que no teníamos 100.000 bolívares en la cuenta». Con los pescadores siempre se corrían riesgos, porque pueden «perder una campaña» (no obtener suficiente pescado para pagar la faena).

Ellos estaban convencidos, y así se lo habían expresado a Ríos, de que solo los pescadores verdaderamente solidarios podían ser miembros de Asopesca. La asociación pagaba a los pescadores menos que los «caveros» (intermediarios operadores de camiones cava), porque debía pagar el personal del centro de acopio (once empleados) y la electricidad. Tam-

era prohibir su existencia: «Si nos dan el monopolio de la compra del pescado en el puerto de Güiria, entonces los pescadores ya no se verían tentados a venderle a los caveros».

Reflexiones de Ynés Rodríguez y Francisca Ríos

Mientras almorzaban el 20 de abril en un pequeño restaurante de Güiria, Ynés Rodríguez le comentó a Francisca Ríos y otros colegas: «La mayor dificultad es entender que los pescadores tienen muchas necesidades. Eso les hace perder un poco el norte de lo que debe ser la formalidad administrativa». Francisca Ríos comentó sobre el otorgamiento y el cobro de préstamos en Asopesca: «Entra Salazar [un asociado] y le dice a los directivos que su hija tiene un problema cardíaco. Le dan 200.000.

expedita: en efectivo desde sus escritorios, sin registrar muchas pequeñas transacciones, pues son tantas las cosas que hay que pagar y hacer.

Ríos y Rodríguez notaron seguidamente que los pescadores asociados no exigían a los directivos llevar los registros. Según Rodríguez, la actitud de los directivos era «no le pago al pescador en cheque porque, pobrecito, entonces tendría que ir al banco. Ellos prefieren que traigamos el dinero en efectivo para acá, a la oficina, para todo lo que hay que hacer. Yo, directivo, manejo el dinero en efectivo aquí. Tú, pescador, tienes un préstamo; pobrecito, no me puedes pagar pero yo soy solidario y te voy a dar otro».

Rodríguez sugirió: «Tenemos que hacer una formalización de los controles internos, una formalización que pase por decirle no a una solicitud de un pescador».

Ríos decidió canalizar una parte de su presupuesto de inversión social hacia la iniciativa empresarial de Asopesca. Consideró que la mejor manera de hacerlo era capacitar a los miembros de la asociación

bién, porque asumía los riesgos de la faena: les entregaba por adelantado los insumos de faena (el combustible, las sardinas usadas como carnada, las artes de pesca y la comida). Si no había pesca, el pescador no le debía nada a Asopesca; pero si la faena era exitosa debía venderle a la asociación el pescado por la diferencia entre el «precio de orilla de playa» y el costo de los insumos. Los caveros no tenían estos gastos. Los pescadores poco solidarios eran quienes preferían vender al mejor postor y, en consecuencia, no le vendían a Asopesca porque pagaba menos. Ese no era el tipo de socios que Adrián Lui y Jacobo Clares querían tener, pues no eran solidarios con los consumidores de Güiria, a quienes había que venderles el pescado a un menor precio.

La única preocupación de Adrián Lui y Jacobo Clares era que, a comienzos de abril de 2006, les había llegado una cuenta eléctrica demasiado alta. Adrián Lui había hecho un reclamo formal. «¿Cómo era posible que le cobraran ese monto tan exagerado a una empresa de producción social que incluso subsidiaba al gobierno con pescado a precios solidarios para las escuelas bolivarianas?». Para Jacobo Clares, quien se sentía orgulloso de haber sido guerrillero en la década de los sesenta y seguía considerándose un hombre de izquierda, la mejor manera de resolver el problema de los caveros o intermediarios

Luego viene otro y le dan tanto. La historia se repite con los diversos pescadores. Los directivos no cobran estos préstamos y los pescadores se lo agradecen».

Ambas sabían que la mayor dificultad radicaba en que los pescadores tenían muchas necesidades y que los directores, con tanto dinero en efectivo en sus manos, ¿cómo no iban a resolver esas necesidades? A partir de allí ocurría todo lo demás. La reflexión sobre las necesidades de los pescadores desembocó en la informalidad administrativa. Los pescadores tenían una preferencia por el efectivo y rechazaban los bancos y los cheques. Ynés Rodríguez comentó: «Lo del efectivo es un problema cultural. El pescador tiene un rechazo a la institución financiera. Ir al banco implica que me tengo que bañar, que me tengo que vestir. Implica incluso que me tengo que relacionar con otras personas. A las oficinas de Asopesca el pescador puede venir en pantalones cortos y sandalias».

Ciertamente, implementar la formalización del banco y del registro formal de pagos y transacciones presentaba serias dificultades. Los administradores hacen los cursos de capacitación dictados por Seforma, pero no toman conciencia de que hay que cambiar de actitud. Prefieren eliminar pasos y procedimientos administrativos y contables, y manejar el dinero de una manera más personal y

Aterrizaje en Barcelona

Francisca Ríos ojeó unos papeles que le había dado Ynés Rodríguez antes de montarse en el avión. Era la lista de las deudas que los directivos de Asopesca tenían con la asociación. Lo que veía le preocupaba y le recordaba lo que había dicho el alcalde. Al llegar a Barcelona recibió una llamada de Rodríguez:

Te llamo para decirte que me acabo de enterar de que «Golfo de Paría» no le vende su captura a Asopesca. Adrián me dijo que él y Jacobo Clares les estaban vendiendo el pescado capturado por «Golfo de Paría» a los caveros para poder obtener un mejor precio y así solventar su deuda con Asopesca.

Seguidamente le dio una buena noticia: «El gobernador me informó que nos asignará otros cien millones para Asopesca. Podríamos condicionarles esta nueva ayuda. ¿Qué piensas?».

Ríos abordó el taxi que la esperaba para llevarla a su oficina. Tan pronto llegase tenía que ponerse a trabajar en la propuesta. ¿Debían retirar el apoyo a Asopesca o seguir adelante? La decisión no era fácil, pues Asopesca había demostrado en el pasado su fortaleza como organización gremial, capaz de movilizar acciones de protesta que podían afectar negativamente las operaciones de NorPetrol. Pero, si decidían seguir adelante, ¿en qué términos hacerlo para evitar los riesgos derivados de una mala administración de la asociación? ■

¿Qué opinan los expertos?

JAMES AUSTIN

Profesor emérito de Administración de la Escuela de Negocios Harvard.

Aunque hay muchas ventanas a través de las cuales podría mirarse este interesante caso, resulta útil examinarlo como una forma de creación de valor mediante colaboración multisectorial. La empresa NorPetrol, en colaboración con la ONG Seforma, trabaja con la organización comunitaria Asopescar, y también participan decisivamente las autoridades local, estatal y nacional. Tales colaboraciones serán exitosas si pueden crear suficiente valor para las entidades participantes y para la sociedad en su conjunto.

El valor colaborativo proviene de diversas fuentes. La primera es la vinculación de intereses. La empresa identificó, apropiadamente, a Asopescar como un actor relevante, en vista de los intereses compartidos en la viabilidad de la pesca artesanal en las aguas del área de operaciones petroleras de NorPetrol. La empresa necesita mitigar los efectos disruptivos de sus operaciones con una pesca exitosa. El manejo del riesgo implica, en este caso, demostrar el uso compatible de un recurso natural compartido y convertir a un poderoso adversario potencial en un aliado. La empresa fue más allá de los mecanismos existentes de manejo de conflictos y compensación de daños, con su contribución a transformar Asopescar de una organización reivindicativa en un negocio potencialmente sostenible, capaz de generar beneficios económicos y sociales para los pescadores y sus familias. Esto podría también reducir la posible presión sobre la compañía para contratar a pescadores que pudieran quedar desempleados.

Otra fuente de valor es la complementariedad de recursos de los colaboradores. La empresa aporta recursos financieros, influencia y capacidad de movilización. Las habilidades específicas y el compromiso de Francisca Ríos fueron, sin duda, fundamentales para lograr este complicado arreglo comunitario. Asopescar tiene las capacidades y la base organizacional para la pesca, pero carece de habilidades para manejar el negocio. Aquí es donde NorPetrol, inteligentemente, incorpora a Seforma como socio para implementar el entrenamiento que, además, tiene buenas conexiones con las autoridades gubernamentales. Finalmente, el gobierno aporta la legislación requerida para la formación de los centros de

acopio y los recursos financieros para infraestructura y equipamiento.

El valor depende también de la naturaleza de los recursos movilizados. Se crea más valor cuando los recursos son especializados, en lugar de genéricos. Muchos de los recursos proporcionados por los diversos colaboradores eran específicos. Más aún, cada colaborador aportaba y recibía valor. El proyecto no podía haber sido llevado a cabo sin la combinación sinérgica de recursos de los participantes.

¿Qué valor creaba esta colaboración? Primero, se generaba valor asociativo. A medida que se ejecutaba el proyecto mejoraban las reputaciones de los colaboradores, como evidenció el premio OARE. Este reconocimiento internacional aumentaba su credibilidad y realizaba su imagen. Segundo, se transferían activos valiosos a los socios, en forma de fondos, equipos, capacidades, conocimientos, acceso a redes y apoyo político y social. Tercero,

Se crea más valor cuando los recursos son especializados, en lugar de genéricos

se fortalecía la organización comunitaria y comenzaba a transformarse la industria pesquera. Asopescar generaba beneficios, lo que mejoraba los ingresos de sus miembros, empleados y familias. Además, los consumidores locales y la alimentación de los niños en edad escolar se beneficiaban del acceso a pescado más barato. Mientras que otros centros de acopio y asociaciones desaparecieron, Asopescar sobrevivió gracias, principalmente, a las habilidades gerenciales y organizacionales desarrolladas por medio de la colaboración con la empresa y la ONG. La meta compartida de una empresa local empoderada, sostenible y beneficiosa para todos los colaboradores parecía alcanzable.

Pero las colaboraciones son complicadas y plagadas de riesgos. NorPetrol y Seforma descubrieron una serie de problemas inquietantes, internos y externos, con Asopescar. Sus integrantes abandonaban la asociación y quienes permanecían (incluidos los directores) vendían sus pescas a intermediarios que ofrecían mayores precios. El concepto original del plan gubernamental de la industria pesquera era desplazar a los intermediarios con los centros de acopio de los pescadores, pero la mayoría fracasó. En consecuencia, aquellos pescadores de

escasos ingresos eran persuadidos por mayores precios, un problema típico de las cooperativas de productores. También el gobierno promovía la formación de otras asociaciones y ofrecía botes y equipos gratis, lo cual creaba otro incentivo para la deserción de los miembros de Asopescar. La reducción del volumen de operaciones puso en riesgo la viabilidad económica de mantener la infraestructura y los empleados fijos. El fracaso de la transformación de la estructura de comercialización de la industria condujo a una desalineación de los incentivos económicos. La solidaridad de los miembros se erosionó ante opciones más atractivas financieramente.

Entre los problemas internos se encontraba un excesivo financiamiento a los miembros para sus necesidades sociales, que no era reembolsado, lo que erosionaba el capital y el flujo de caja de la asociación. Esto se agravaba por la operación de la organización

con base exclusivamente en efectivo, la modalidad cultural entre los pescadores, que exacerbaba la ausencia de controles administrativos formales y de transparencia. El poder y las decisiones estaban aparentemente concentrados en los dos líderes, y sus acciones, quizá bien intencionadas, inspiraban sospechas y pérdida de credibilidad; por ejemplo, la acusación del alcalde de malversación de fondos públicos y las dudas acerca de la propiedad del bote de los directores. Sin duda, hace falta más comunicación con la asociación para entender de un modo más completo los problemas y las realidades.

Estos descubrimientos dieron lugar al dilema de la gerencia de continuar o no el proyecto. Pero vale la pena discutir otros asuntos más generales. Cuando un colaborador encuentra problemas, ¿se debe abandonar el barco o ayudar a resolverlos? ¿Hay responsabilidad compartida por los problemas? ¿Hubo fallas en el entrenamiento organizacional? ¿Deberían recibir todos los miembros entrenamiento en administración y auditoría para participar en una supervisión colectiva? ¿Bastaría con enviar un auditor externo o sería necesario desarrollar una nueva estructura de gobierno compartido junto con ajustes actitudinales? ¿Cuáles son las motivaciones y posibles papeles de

los diversos organismos gubernamentales para enfrentar los retos internos y externos relacionados con el papel de los intermediarios? ¿Por qué algunos organismos ofrecen ayuda y otros la niegan? ¿Cuáles agendas políticas están en juego?

La creación de valor cesará a menos que se enfrenten razonablemente los problemas internos y externos. Los logros hasta la fecha han, indudablemente, fortalecido la licencia social de NorPetrol para operar, pero está en riesgo, no solo por los problemas del proyecto sino también por la incertidumbre en el contexto político más amplio. La licencia política puede imponerse a la licencia social.

MARÍA HELENA JAÉN

Profesora del IESA

Francisca Ríos quería ir más allá de lograr una licencia para que NorPetrol operara en la zona del Golfo de Paria. Como coordinadora de la unidad de Inversión Social y Relaciones con la Comunidad, se acercó al gobierno, políticos, funcionarios, líderes comunitarios y representantes de los diversos grupos organizados. Estaba convencida de que debía conocer las expectativas y problemáticas de los pobladores de la zona. Decidió montar una estrategia de responsabilidad social con el propósito de «maximizar los beneficios de nuestra presencia, para las comunidades y el ambiente, minimizando simultáneamente los riesgos propios del desarrollo». Sustentaba esta estrategia en la identificación y la consulta de actores relevantes y grupos interesados en las comunidades donde operaba. En este proceso concentró los esfuerzos de la empresa en Asopescar, una asociación de pescadores artesanales. Francisca había resuelto que NorPetrol no iba a repartir donaciones y ayudas. Así que destinó parte de su presupuesto de inversión social a Asopescar y apoyó un programa del gobierno nacional llamado Plan Pescar 2000. De esta manera lograría «fortalecer a los pescadores artesanales y convertirlos en empresarios» dándoles «mayor poder de negociación en los mercados, mediante su organización en cooperativas de acopio y comercialización».

NorPetrol había trabajado con el gobierno venezolano dándoles a los pescadores herramientas gerenciales y apoyo para la consecución de recursos. En cinco años, Asopescar se había convertido en un centro de acopio y comercialización, y había dejado de ser «una organización gremial para convertirse en una empresa producti-

va». En 2005 NorPetrol recibió incluso un premio internacional. Pero en 2006 comenzaron a aparecer nubarrones en el panorama. A pesar de las intenciones de la empresa, los acontecimientos empezaron a crear dudas de que se estuviera logrando un proceso de desarrollo comunitario sostenible en la zona de influencia de la empresa. A Francisca le preocupaban las deudas y la deserción de algunos pescadores ar-

Cuando un colaborador encuentra problemas, ¿se debe abandonar el barco o ayudar a resolverlos? ¿Hay responsabilidad compartida por los problemas? ¿Hubo fallas en el entrenamiento organizacional?

tesanales, la informalidad y el desorden administrativo, los costos de operación de Asopescar e incluso que los pescadores no le estuvieran vendiendo a la cooperativa sino a los intermediarios porque estos pagaban mejor.

Ante esta situación Francisca empezó a cuestionarse si, en el trabajo conjunto con el gobierno y Asopescar, NorPetrol estaba alcanzando sus objetivos estratégicos. Se preguntaba si las inversiones estaban generando el retorno esperado, en términos de licencia para operar en la zona, y, en última instancia, si debía seguir invirtiendo en la Asociación.

El caso «La inversión social de Norpetrol» se ubica en el año 2006. Desde entonces ha habido un avance importante en el conocimiento sobre el significado y el alcance de la responsabilidad empresarial. Hoy existe un consenso global acerca de que la actividad económica produce desequilibrios económicos, sociales y ambientales que dificultan a las empresas hacer negocios como lo han hecho hasta ahora y como si «aquí no pasa nada». La experiencia muestra que no ha sido suficiente tener bien intencionadas y hasta excelentes iniciativas de responsabilidad social que superan la visión de la filantropía tradicional; NorPetrol es un buen ejemplo de ello.

El caso muestra los desafíos que enfrenta una empresa que pretende no solo lograr una licencia para operar sino también empoderar a las comunidades de su zona de influencia. Ilustra que un enfoque de actores relevantes es necesario, pero no suficiente, para sustentar esa estrategia. Enseña que, si la empresa intenta empoderar, se requiere mucho más que identificar a los actores: es indispensable lograr su participación y desarrollar mecanismos de colaboración económica y social con ellos. ¿Logró NorPetrol una verdadera colaboración de Asopescar, los pescadores artesanales y los representantes del gobierno?

Este caso muestra también las dificultades para implementar una estrategia de inversión social que no está directamente vinculada con el negocio. NorPetrol pertenece a la industria de petróleo y gas, y su inversión social estaba dirigida al negocio pesquero. Podría pensarse que, para lograr una inversión sostenible y de mayor impacto, NorPetrol debía —como multinacional de energía— maximizar los beneficios

de su presencia para las comunidades y el ambiente, y minimizar simultáneamente los riesgos de la exploración, el desarrollo y la producción de petróleo y gas. Este asunto está íntimamente relacionado con la decisión que debía tomar Francisca, con respecto al destino de la inversión en responsabilidad social.

Dejar de apoyar a la Asociación podría tener un costo muy alto para la empresa, porque esa actividad coadyuvaba a la prevención de conflictos con los pescadores de la zona. Además, tal decisión tendría un costo para los pescadores artesanales, quienes perderían el respaldo de una organización que los ayudaba a convertirse en empresarios. Pero, si la empresa estaba decidida a empoderar a las comunidades y materializar su estrategia de inversión local, lo que implicaba el cuidado del ambiente y las comunidades del Golfo de Paria, era lógico que Francisca repensara qué hacer con los recursos disponibles. La pregunta que plantea el caso es si con el apoyo a Asopescar se generaba el valor social y ambiental que se había planificado. Esta es la interrogante que se plantean muchas empresas conscientes de su responsabilidad con la sociedad y el ambiente.

Para lograr el «triple saldo» —creación de valor económico, social y ambiental— se requieren cambios profundos y estructurales en el modelo de negocio. Es necesario desarrollar empresas que desde su origen o nacimiento partan de un «modelo de negocio sostenible». Esto significa que no basta con ser una empresa económicamente viable, sino que la actividad que se desarrolla debe ser *a priori* sostenible desde el punto de vista social y ambiental. El reto para una multinacional como NorPetrol es enorme, porque va más allá de diseñar e implementar iniciativas de responsabilidad social desde su Gerencia de Higiene, Seguridad y Ambiente y Desarrollo Sustentable. Implica revisar su modelo de negocio para hacerlo sostenible.

La discontinuidad administrativa atenta contra la salud del venezolano

LISSETTE CARDONA ■ Periodista

En los últimos tres años el Ministerio de Salud ha tenido cinco titulares. Su tiempo promedio de permanencia en el cargo no supera siete meses. Los cambios constantes han ocasionado una crisis por falta de insumos y medicamentos.

DESDE QUE NICOLÁS MADURO asumió la presidencia en 2013, cinco funcionarios han pasado por el despacho del Ministerio de Salud. Cada responsable de la cartera sanitaria ha permanecido entre seis y diez meses al frente de esa dependencia del Ejecutivo, lo que a juicio de los expertos resta efectividad a la gestión y obstaculiza las decisiones para resolver los problemas del sistema de salud de Venezuela.

José Félix Oletta, exministro de Sanidad y Asistencia Social, miembro de la red Defendamos la Epidemiología Nacional, de la Sociedad Venezolana de Salud Pública, señaló:

No tengo la menor duda de que la altísima rotación de ministros de Salud en nuestro país, cinco en el período de Maduro, resulta un obstáculo para el desarrollo de las políticas públicas en salud. Con el cambio de ministros también ocurre el cambio del equipo de directores principales, viceministros, entre otros funcionarios. El problema sería menor si hubiera continuidad en las líneas fundamentales de las políticas ministeriales, pero no es así. La discontinuidad administrativa y técnica es la norma. La discontinuidad era mayor cuando los nuevos equipos gobernantes eran de partidos diferentes. Ahora ocurre aun entre grupos de poder del mismo gobierno. Además, se produce un inevitable período de adaptación entre los niveles políticos, que son los que toman las decisiones, y los niveles técnicos, que son grupos o equipos más estables. Muchas veces se producen obstáculos de comunicación y ejecución de las decisiones, por falta de confianza y habilidad.

Desde que Nicolás Maduro asumió las riendas del gobierno han pasado por el Ministerio de Salud los médicos Isabel Iturria Caamaño, quien luego de ser destituida regresó a la dirección del Hospital Cardiológico Infantil Latinoamericano en la que fue designada en 2006; Francisco Armada, especialista en Salud Pública que estuvo al frente del Ministerio por primera vez entre los años 2004 y 2007; Nancy Pérez Sierra, que duró cinco meses; Henry Ventura —entonces diputado y miembro de la Comisión de Desarrollo Social de la Asamblea Nacional— estuvo en el cargo desde marzo de 2015 hasta el 6 de enero de 2016, cuando fue reemplazado por Luisana Melo, que se desempeñaba como gerente de Servicios de Salud de Cantv.

El período de Iturria Caamaño

Con Iturria Caamaño se registró en el país una de las más graves crisis de atención de los pacientes oncológicos, que comenzó con su predecesora Eugenia Sader Castellanos, la última ministra de Salud del gobierno de Chávez. Luego de

que el gobierno habilitó más de veinte salas para la administración de radioterapias y otros tratamientos contra el cáncer, mediante un convenio de cooperación con Argentina, Sader Castellanos no renovó los contratos de mantenimiento, lo que ocasionó la paralización de la mayoría de los equipos. Así lo denunciaron el Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela, la Sociedad Venezolana de Radioterapia Oncológica y la Comisión de Desarrollo Social de la Asamblea Nacional.

Iturria Caamaño, que heredó graves problemas sanitarios, tampoco corrigió la situación ni renovó los contratos. Estuvo al frente del despacho durante seis meses y fue sustituida por Francisco Armada, quien sí autorizó la reparación de los equipos. Pese a la importancia de estos aparatos para el sistema de salud, transcurrieron cerca de ocho meses para que se repararan y se reabrieran los servicios referidos.

A la exministra Iturria Caamaño le correspondió asumir las directrices para enfrentar la epidemia de influenza AH1N1 que afectó al país. En contradicción con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud emitió instrucciones a las direcciones generales de salud de cada estado en las que se omitió el uso de antivirales como oseltamivir, zanamivir y similares, acción duramente criticada por el gremio médico.

Desde que Nicolás Maduro asumió la presidencia en 2013, cinco funcionarios han pasado por el despacho del Ministerio de Salud. Cada responsable de la cartera sanitaria ha permanecido entre seis y diez meses al frente de esa dependencia del Ejecutivo

Adicionalmente, se negó a informar del número de personas afectadas y fallecidas por causa de la influenza y otras enfermedades contagiosas. Sus acciones condujeron a varios médicos, casi todos de la Sociedad Venezolana de Salud Pública, y diputados a la Asamblea Nacional, como Dinorah Figuera, a solicitar la intervención de la Fiscalía General de la República para exigir los datos necesarios en el diseño de estrategias contra la epidemia. También introdujeron un pliego de solicitudes a la Defensoría del Pueblo por la misma causa. No hubo pronunciamiento ante los reclamos.

Una de las características más resaltantes de la gestión de Iturria Caamaño, en los seis meses que estuvo al frente del despacho de Salud, fue su negativa a reunirse con las sociedades científicas, los gremios médicos y otros especialistas del área.



Hospital Universitario de Caracas

Antes de que la ministra tomara nuevas decisiones fue sustituida y, con ella, la mayoría de los responsables de viceministerios y despachos regionales.

El exministro José Félix Oletta destaca que los cambios ocurridos en los últimos tres años son negativos:

El «promedio de vida» de los ministros de salud en la administración de Maduro es inferior a siete meses. Recuerdo, dos décadas atrás, que se señalaba con preocupación que en América Latina ese promedio era nueve meses y esto se consideraba un obstáculo importante para el éxito y la continuidad de las políticas de salud. Los resultados están a la vista: pérdida del liderazgo y de la rectoría del sistema, ineficiencia, incapacidad para la gestión y bajo desempeño. Como denominador común, escasa coherencia y uniformidad de las acciones, para lo que debe promoverse desde el nivel rector la corresponsabilidad intersectorial (el modelo centralizado del gobierno del régimen va en sentido contrario a esta y obstaculiza la participación de los equipos de trabajo de otros niveles). La falta de acuerdos impide desarrollar nuevas competencias de la rectoría, determinadas por las crecientes demandas de salud; por ejemplo, modular la participación de nuevos actores, supervisar y controlar nuevas acciones y estrategias.

Oletta señaló, además, que todos los ministros han carecido de atributos de buen gobierno; es decir, logros conducentes al desarrollo económico, social o institucional duradero que promueva un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado:

El concepto aplicado al gobierno de un sistema de salud moderno le da mayor legitimidad, que no se consigue solo con eficiencia y eficacia, sino que es también fundamental el elemento democrático. En él se subsumen la transparencia, la rendición de cuentas, la participación. La gobernanza en Venezuela se ha deteriorado progresivamente en los últimos 16 años.

De Armada a Pérez Sierra

Las memorias y cuentas del Ministerio de Salud de los últimos tres años han estado refrendadas, al mismo tiempo, por al menos dos ministros. En el interior, el informe de gestión de cada viceministerio comparte también varias firmas de directores de despacho que duraron pocos meses en sus cargos.

El documento que resume la gestión ministerial de 2014, por ejemplo, señala que durante diez meses el despacho general del ministerio estuvo a cargo de Sonia Fernández, mientras que los viceministerios de Salud Integral, Redes de Atención Ambulatoria de Salud, Hospitales y Redes de Salud Colectiva estuvieron bajo la dirección de Carlos Alvarado, Rosicar Mata, Juana Contreras y Pascualina Curcio. Luego pasaron la batuta a funcionarios designados por Nancy Pérez Sierra.

La Memoria y Cuenta de 2014 también señala que la Dirección General de Epidemiología tuvo tres directores diferentes en menos de un año, debido al cambio de ministros. Lo mismo ocurrió con la Oficina de Gestión Administrativa y con la Fundación de Edificaciones y Equipamiento Hospitalario, que pasó a estar encabezada directamente por la ministra Pérez Sierra.

Los indicadores de gestión presentados reprobaban las tareas ejecutadas por todos los responsables. El apartado contenido en la página 391, capítulo 5 del documento, referido al desempeño general de ese despacho, es una muestra de los problemas al señalar como obstáculos: «Retrasos en los procesos administrativos, situación que limitó la ejecución de metas, para la oportuna solución a los problemas en cuanto a rehabilitación de infraestructuras, licitación de insumos médicos y no médicos y medicamentos, de igual forma los retardos en la adquisición de las necesidades requeridas por cada establecimiento de salud» (el documento está disponible en <http://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2012/10/Memoria-MPPS-2014.pdf>).

En la página 106 del mismo documento, donde se exponen las actividades de la Dirección General de Salud Indígena, Intercultural y Terapias Complementarias, se precisan otros obstáculos de la gestión: «La reconducción del presupuesto 2014, con respecto al año anterior generó la adecuación de metas y contratación de personal técnico y asistencial» y la «falta de supervisión y acompañamiento por parte de autoridades nacionales, estatales y municipales del Sistema Público de Salud», señalamiento que se repite en otras direcciones especializadas del despacho.

La Memoria y Cuenta de 2014 recoge los datos de las gestiones de Francisco Armada y Nancy Pérez Sierra. Armada fue el segundo ministro de Salud del gobierno de Maduro. Al asumir el despacho había en los hospitales públicos 300.000 cirugías pendientes por falta de insumos y médicos para practicarlas.

Para subsanar las fallas el gobierno inició varios planes especiales como las micromisiones hospitalarias, que contemplaban jornadas de intervenciones en turnos extra de trabajo. También se nombró un Estado Mayor de Salud, con la exministra Iturria como miembro principal, que acometería trabajos de refacción en once centros de salud, todos de referencia nacional que equivalían a cuatro por ciento de los hospitales del país: los hospitales José Gregorio Hernández (Puerto Ayacucho), Felipe Guevara Rojas (El Tigre), Central de Maracay (Aragua), Luis Razetti (Barinas), Enrique Tejera (Valencia), Luis Razetti (Tucupita), Universitario de Los Andes (Mérida), Adolfo D'Empaire (Cabimas), José Francisco Molina Sierra (Puerto Cabello) y, en Caracas, Periférico de Coche y J. M. de los Ríos. Pero esta iniciativa no tuvo éxito. En agosto de 2015 médicos y pacientes del Hospital de Niños, por ejemplo, denunciaron que más de 4.500 pacientes estaban a la espera de una operación (46 por ciento de las camas de ese centro de salud estaban inoperativas).

El puesto de Iturria Caamaño en el Estado Mayor fue ocupado por Francisco Armada a las pocas semanas de su creación, pero la deuda quirúrgica continuó y continúa. Con la gestión de Pérez Sierra, que apenas duró cinco meses en el cargo, los problemas sanitarios se agravaron. En 2014, la Federación Farmacéutica Venezolana (Fefarven) denunció que el desabastecimiento de medicinas rondaba el sesenta por ciento y los importadores de reactivos, materiales de laboratorio e insumos no pudieron pagar sus deudas con los proveedores internacionales debido a la falta de liquidación de divisas, por lo que se acentuó la escasez de materiales médico-quirúrgicos.

La Memoria y Cuenta detalla los problemas denunciados por Fefarven: «Ante los nudos críticos en el proceso de licitación, adquisición, transporte y distribución de los medicamentos y material médico quirúrgicos destinados a los programas de salud y la red de servicios público y privado,

siguiendo instrucciones del Ejecutivo, el MPPS creó la Corporación Nacional de Insumos para la Salud (CONSALUD, CA)» (página 19). Agrega el documento: «Falta de materias primas para la elaboración de medicamentos, esto debido a que la empresa proveedora de insumos tuvo retrasos en la adquisición de divisas para realizar la importación. También se registraron fallas en algunas maquinarias y equipos por falta de mantenimientos preventivos y correctivos, debido a que sus repuestos e insumos son importados o pertenecen a equipos antiguos lo cual dificulta su adquisición».

Los números de afectados por epidemias como el dengue y la malaria crecieron. A estas se sumó una nueva enfermedad transmitida por vectores que afectó a buena parte del país: la fiebre chikungunya. Pese a que fue declarada Enfermedad de Notificación Obligatoria y debía hacerse segui-

José Félix Oletta: «La discontinuidad administrativa y técnica es la norma. La discontinuidad era mayor cuando los nuevos equipos gobernantes eran de partidos diferentes. Ahora ocurre aun entre grupos de poder del mismo gobierno. Además, se produce un inevitable período de adaptación entre los niveles políticos, que son los que toman las decisiones, y los niveles técnicos, que son grupos o equipos más estables. Muchas veces se producen obstáculos de comunicación y ejecución de las decisiones, por falta de confianza y habilidad»

miento, la difusión del Boletín Epidemiológico Semanal fue suspendida el 1° de noviembre de 2014. El silencio continuó en la gestión de Henry Ventura, quien recibió un permiso especial de la Asamblea Nacional para ejercer el cargo de ministro de Salud en marzo de 2015.

Para noviembre, al cumplirse nueve meses de gestión, los reportes de desabastecimiento habían recrudescido. Fefarven reportó la escasez de entre setenta y ochenta por ciento de los fármacos en el país. Los laboratorios acumulaban una deuda de 3,5 millones de dólares.

El estreno de Ventura ocurrió con una petición de disminuir el consumo de medicinas y el lanzamiento del Sistema Integrado de Acceso a los Medicamentos (un mecanismo regulador). A los problemas del sector público se sumaron los del sector privado. La Asociación Venezolana de Clínicas y Hospitales ha denunciado que en los centros de salud se trabaja con las reservas de inventario de materiales quirúrgicos y medicinas. Tampoco se han podido reparar equipos importantes para tratamientos o estudios de imagenología, debido a los retrasos en la asignación de divisas.

Institucionalidad perdida

Los exministros José Félix Oletta López, Carlos Walter Valecillos y Ángel Rafael Orihuela señalaron que la llegada del expresidente Hugo Chávez al poder en 1998 inició la destrucción institucional del país, de la que el sistema de salud no escapó. En la sección «La pérdida de la institucionalidad y su impacto en la medicina venezolana» del texto *La pérdida de la institucionalidad en Venezuela*, publicado por las Academias Nacionales de Venezuela en 2014, los tres médicos, con otro grupo de quince especialistas en salud pública, explican cómo se terminó con el avance logrado antes del gobierno chavista (el documento está

disponible en <http://www.venezuelaaldia.com/wp-content/uploads/2015/07/2014-Perdida-de-la-Institucionalidad-en-Venezuela-Libro-Interacademico.pdf>.

Para estos analistas ocurrió una pérdida progresiva de la institucionalidad, que limitó el acceso a los servicios básicos. Otro problema fue la ausencia de una legislación en materia de salud, deuda que ya superó los 16 años de mora. Los expertos también refieren que la recentralización de la salud fue dañina para su administración, por lo que era necesario revertirla. En la

En la década de los noventa se logró que 17 estados del país tuvieran autonomía administrativa en materia sanitaria. Pero las decisiones fueron nuevamente reservadas al Ministerio de Salud, que asigna partidas presupuestarias a esas entidades y se reserva el poder decisor

década de los noventa se logró que 17 estados del país tuvieran autonomía administrativa en materia sanitaria. Pero las decisiones fueron nuevamente reservadas al Ministerio de Salud, que asigna partidas presupuestarias a esas entidades y se reserva el poder decisor.

La recentralización, sumada al caos administrativo causado por la discontinuidad y los constantes cambios, creó mayor burocracia y mayores problemas. A juicio de los especialistas, era necesario:

... revertir la recentralización de la salud ejecutada mediante decretos violatorios de la constitución en 2008, perfeccionar los procesos de transferencia de bienes, servicios y competencias de los servicios de salud a los estados y, a su vez, de éstos a los municipios y a las comunidades, ordenar el proceso de descentralización corrigiendo los errores y deficiencias del pasado, fortaleciendo las funciones rectoras en salud del gobierno nacional, sustantivas e indelegables, mediante la «centralización normativa» y a la vez aplicar y ordenar la «descentralización operativa y de gestión» de los servicios hacia otros órganos de gobierno y las comunidades. Incrementar los mecanismos de supervisión, contraloría y evaluación de procesos y resultados, así como estimular los procesos de evaluación de la satisfacción de los usuarios.

Además, señalaron la necesidad de revisar la Ley Marco de Seguridad Social, desarrollar una ley del Subsistema de Seguridad Social en Salud, promover la Ley de Coordinación de las Fuentes de Financiamiento Público del Sistema de Salud y una Ley del Sistema de Cuentas Nacionales en Salud. También señalaron como prioritaria la revisión del Convenio de Cooperación entre Cuba y Venezuela y otros convenios bilaterales de cooperación en salud.

El texto de las Academias Nacionales cita el análisis de 2012 del sociólogo Jorge Díaz Polanco, del Centro de Estudios del Desarrollo, para definir los tres ejes sobre los que debe basarse la gestión del Ministerio de Salud: «La intervención del Estado (las obligaciones públicas), la legitimidad institucional (los acuerdos constitucionales en cuanto a derechos garantizados) y las funciones esenciales de la institución sanitaria (el desempeño y los resultados), pues en la Constitución de 1999 no se dotó de las leyes necesarias para hacer efectivos sus principios, fundamentos y propósitos, y más importante aún, ha sido violada reiteradamente».

Los vacíos legales, los incumplimientos y los desaciertos de los nueve ministros designados por Chávez continuaron con la gestión de Maduro. Entre 1999 y 2015 se cuentan trece funcionarios en 16 años. El despacho cambió varias veces de nombre: de Ministerio de Sanidad y Asistencia Social (que se mantuvo desde su creación en 1936), a Ministerio de Salud y Desarrollo Social (que incluía la cartera de la Familia en 1999), a Ministerio del Poder Popular para la Salud y Protección Social en 2009 (se eliminó el Ministerio del Poder Popular para la Participación y Protección Social), y dos años después a Ministerio del Poder Popular para la Salud.

Durante ese lapso de más de tres lustros Venezuela retrocedió en todos los indicadores sanitarios, incluido el número de infectados con malaria o paludismo. A mediados de octubre de 2015, el país batió su propio récord en el número de afectados con malaria desde la década de los cuarenta, al alcanzar la cifra de 105.707 casos. Al cierre del año se esperaban más de 120.000 infectados por la enfermedad parasitaria.

Un indicador del retroceso: gasto en salud como porcentaje del PIB

	Venezuela	América Latina y el Caribe
1998	4,51	6,45
2013	3,60	7,73

Fuente: «La demolición de la salud pública en Venezuela». <http://prosprev.com/2015/10/25/la-demolicion-de-la-salud-publica-en-venezuela/>

La alternativa

El grupo de académicos planteó opciones para reencaminar el Ministerio de Salud y, en general, todo el sistema sanitario nacional. «En materia de incentivos, deberán introducirse aquellos mecanismos de pago a los proveedores intermedios y finales que más contribuyan a reducir la exclusión (por ejemplo, subsidios públicos a los establecimientos de salud para la atención de colectivos excluidos) y evitarse aquellos que pueden fomentarla», señalaron.

Los especialistas insistieron en la necesidad de sincerar la cobertura del gasto en salud, en ocasiones duplicada porque el trabajador está en la administración pública y goza de póliza privada, y concluyeron:

En el ámbito de la provisión de servicios, el reto consistirá en reorientar el modelo de atención centrado en la estrategia de atención primaria de la salud, con redes de servicios integrados vertical y horizontalmente, y en introducir los incentivos adecuados para que los proveedores intermedios y finales actúen de modo que contribuyan a reducir o a eliminar la exclusión. En relación con el modelo de atención, será necesario privilegiar las estrategias orientadas a: fortalecer la accesibilidad a los servicios de salud (por ejemplo, reorientando los servicios con criterios de promoción de la salud y fortaleciendo la estrategia de atención primaria); garantizar la continuidad de la atención entre los distintos niveles y subsistemas del sistema de salud; y fortalecer la demanda de servicios de las poblaciones con mayor riesgo de exclusión (por ejemplo, fortaleciendo la capacidad de los usuarios para reconocer y ejercer sus derechos a la atención de salud). ■

La infraestructura educativa carece de planificación oficial

ANDREA MONTILLA KAUEFATI ■ Periodista

No existen criterios uniformes ni coordinación entre el Ministerio de Educación, los gobiernos locales y las comunidades para decidir dónde deberían ser construidas las escuelas, de manera que cuenten con fácil acceso y servicios básicos, y estén fuera de las zonas de riesgo.

LA ESCUELA BÁSICA República del Ecuador, en la avenida San Martín de Caracas, recibió pocos estudiantes al inicio del año escolar 2015-2016, debido a que el plantel se encontraba sin energía eléctrica. En agosto, un grupo de delincuentes asaltó el centro educativo y luego volvió en repetidas ocasiones durante el mes siguiente. Trabajadores del plantel dijeron que robaron todo el cableado eléctrico de la institución y también dañaron los aparatos de aire acondicionado del auditorio. Pese a que los salones se mantenían a oscuras, los docentes permitieron el ingreso de los estudiantes.

Las escuelas son los lugares no solo donde niños y jóvenes aprenden, sino también donde pasan más tiempo después del hogar. Por ello es tan importante considerar para el desarrollo de la educación la infraestructura con la que cuenta cada escuela.

La precariedad de las infraestructuras educativas, tanto públicas como privadas, se ha convertido en el denominador común que afecta la calidad académica de los estudiantes venezolanos. La falta de políticas públicas sostenidas en el tiempo

«Es preferible tener muchos preescolares pequeños distribuidos muy cerca de los niños, a tener un gran preescolar en un solo sitio a donde los niños tendrían que trasladarse desde grandes distancias», argumenta Antonio Rodríguez, expresidente de FEDE

es una de las causas predominantes de este problema. Si bien el Ministerio de Educación había anunciado que 108 nuevas escuelas, de las 200 previstas, se activarían en septiembre de 2015 (el resto sería puesto en funcionamiento durante los siguientes meses), no todos los 27.460 planteles distribuidos en el país estuvieron listos para el inicio del año escolar.

El presidente Nicolás Maduro aprobó once millardos de bolívares para culminar obras y rehabilitaciones de instituciones educativas en todo el país, anunció el ministro de Educación, Rodolfo Pérez. No obstante, el presidente de la Federación Venezolana de Maestros, Orlando Alzuru, asegura que entre cuarenta y cincuenta por ciento de los planteles aún «sigue en franco deterioro», pese al anuncio de un plan oficial de rehabilitación en 14.000 escuelas.

Fausto Romeo, director de la Asociación Nacional de Instituciones Educativas Privadas y de la organización no gubernamental Consenso Educativo, señaló que muchos colegios aún no habían terminado su proceso de mantenimiento, debido a la escasez de materiales de construcción en el país, tales como cemento y pintura.

El estudio «Infraestructura escolar y aprendizajes en la educación básica latinoamericana», elaborado en mayo de 2011 por el Banco Interamericano de Desarrollo, mostró la relación que existe entre la infraestructura educativa y el aprendizaje de niños y jóvenes. Los alumnos que estudian en establecimientos educativos con mejores condiciones de infraestructura se sienten más interesados en asistir a clase que quienes lo hacen en instalaciones que no disponen de servicios básicos y atractivos adicionales.

Pocos niños asistieron los primeros días del año escolar a la Unidad Educativa Nacional Bolivariana Miguel Antonio Caro, en Catia, Parroquia Sucre, Caracas. Un pozo de aguas servidas en la entrada del plantel daba la bienvenida a maestros y niños. Debían atravesar el charco sobre tablillas de madera. La planta física estaba deteriorada, la pintura de las paredes estaba caída y los salones sucios. Neira Canelones, maestra de sexto grado de la sección «C», recibió a los ocho niños de su salón que asistieron el primer día de clases. Según la docente, por orden del director del plantel, todos los salones se dedicarían a diseñar una campaña de sensibilización para frenar los ataques a la infraestructura educativa. Durante las vacaciones de agosto volvieron a ser víctimas de delincuentes que hurtaron materiales escolares.

Una escuela por parroquia

En una encuesta realizada por el Ministerio de Educación entre mayo y julio de 2014 sobre la calidad de la infraestructura escolar en el país, 7.233.489 personas denunciaron que no existen criterios uniformes ni coordinación entre el Ministerio de Educación, el gobierno local y las comunidades para definir las áreas en las que se deberían construir los planteles educativos, de manera que cuenten con fácil acceso y servicios básicos, y estén fuera de los sectores de riesgo. El documento de resultados de la encuesta nacional reseña testimonios como el siguiente:

La mayoría de quienes participamos en la consulta manifestamos que nuestras escuelas son espacios muy cerrados, de pocas ventanas, con aulas reducidas y puertas de metal con ventanas enrejadas, patios de cemento, que asemejan a una cárcel o a un hospital. Esta estructura física no responde a los intereses y necesidades de quienes hacemos vida en la escuela.

Una propuesta surgida de esta consulta, y que iba a ser desarrollada en 2015, consistía en la construcción de grandes conglomerados educativos en los que los niños pudieran formarse en un mismo espacio, desde la etapa inicial hasta el quinto año de



Escuela pública en Caracas.

bachillerato. El entonces ministro de Educación, Héctor Rodríguez, había anunciado que, con ayuda económica de China, construirían 1.500 escuelas (una por cada parroquia), lo que comenzaría con treinta ciudades escolares bolivarianas. Este plan fue ratificado durante la gira del jefe de Estado.

A juicio de expertos en materia de infraestructura escolar, de haberse concretado, el proyecto habría resultado inadecuado ante el panorama actual del sistema educativo. De los 335 municipios del país, el veinte por ciento atiende

Los 800 millones de dólares que previó invertir el gobierno para edificar las 1.500 escuelas chinas solo alcanzarán para construir 300

a casi sesenta por ciento de la población en edad escolar, lo cual significa que la mayoría de los estudiantes se concentra en unos pocos municipios, señala el estudio que será publicado en el libro *La desigualdad*, elaborado por la urbanista Olga Ramos, investigadora en temas de educación.

Anunciar la construcción de una escuela por cada parroquia es una estrategia comunicacional para que la población se sienta atendida, advirtió Ramos. «Se ha demostrado poca planificación y poco manejo sobre la planta física escolar. Si mi parroquia tiene exceso de escuelas, ¿para qué quiero una nueva si hace más falta en otro sitio?».

En el país se desconoce, de manera oficial, cuántas escuelas se requieren para cubrir la demanda. Tampoco se pu-

blican datos sobre la cantidad de planteles que existen y su ubicación geográfica, o cómo se desarrollan los planes de construcción y mantenimiento de las edificaciones. La exministra de Educación, Maryann Hanson, se refirió en el año 2012 a la necesidad de construir 3.250 nuevas escuelas, de las cuales 2.500 serían preescolares. Esta cifra no ha vuelto a ser mencionada por los subsiguientes ministros; sin embargo, de acuerdo con los anuncios oficiales, ha habido una preocupación manifiesta porque se construyan más «simoncitos» o planteles oficiales para preescolar.

Piden acceso a estadísticas

La construcción de escuelas requiere un análisis previo para lograr resultados exitosos, afirmó Antonio Rodríguez, expresidente de la Fundación de Edificaciones y Dotaciones Educativas (FEDE), organismo oficial dependiente del Ministerio de Educación encargado del mantenimiento y la construcción de nuevas plantas físicas escolares en Venezuela. «Ahí se ve dónde hay déficit, dónde se puede ampliar una escuela existente, y de esa manera colocas los escasos recursos exactamente donde se necesita. Lamentablemente esa estrategia se olvidó», manifestó el especialista.

Parte de la falta de planificación está también en el financiamiento. Juan Maragall, director de Educación del estado Miranda, calcula que los 800 millones de dólares que previó invertir el gobierno para edificar las 1.500 escuelas chinas solo alcanzarán para construir 300. En diciembre de 2014, el Centro de Reflexión y Planificación Educativa calculó que el país requiere más de 3.000 planteles para cubrir el défi-

cit. Según el análisis de Maragall, actualmente la cifra supera las 4.000 escuelas. No obstante, señala que de mantenerse como meta las 3.000 para los próximos cinco años, habría que construir unas 500 cada año, mientras que el Ministerio de Educación se ha enfocado en edificar 200 anuales.

Ramos recuerda que desde 2010 se ha solicitado acceso a la base de datos del Ministerio de Educación, que contiene el registro de las escuelas actualmente existentes. El único documento que expone el panorama de la educación venezolana es la Memoria y Cuenta que publica anualmente el Ministerio de Educación. De acuerdo con el documento de 2014, solo se construyeron 17 escuelas en todo el país, cuando en el año escolar 2013-2014 la meta era edificar 85. Para ello se invirtió un presupuesto de 546, 6 millones bolívares.

Para el proyecto de rehabilitación, ampliación y mejoras de planteles en el subsistema de educación básica FEDE dispuso de 2.348 millones bolívares. No obstante, únicamente se crearon 22 nuevas aulas y módulos, de las 96 prometidas. La meta también era rehabilitar 619 planteles de educación básica, pero solo se concretaron 144.

Maragall menciona como ejemplo el Programa Nacional 700 escuelas para Argentina, que expone públicamente la ubicación, fotografías, costos y fechas de construcción de las nuevas instituciones educativas que serán edificadas, en los diferentes niveles de educación. También presenta los objetivos del programa y las fuentes de financiamiento. La ejecución de este proyecto recibe aportes del Estado, del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco de Desarrollo para América Latina.

Aumento de la deserción escolar

Los expertos coinciden en que, en lugar de «macroescuelas», Venezuela necesita planteles más pequeños, pero mejor distribuidos, pues de esta manera se facilita el acceso de los estudiantes y, por consiguiente, disminuiría la deserción. «Es preferible tener muchos preescolares pequeños distribuidos muy cerca de los niños a tener un gran preescolar en un solo sitio, a donde los niños tendrían que trasladarse desde grandes distancias», argumenta Antonio Rodríguez, expresidente de FEDE.

Ramos explica que las grandes escuelas pueden producir buenos resultados solo si se cuenta con buenos gerentes que las administren. Pero el país no dispone de suficiente personal capacitado para asumir ese reto. El Colegio de Profesores de Venezuela denunció que en 2015 la cifra de cargos docentes interinos en instituciones dependientes del Ministerio de Educación superó los 96.000 registros, muchos de ellos hasta con 21 años de servicio sin tener titularidad, lo que implica poca vinculación con el proceso educativo.

Los encuestados de la consulta educativa efectuada en 2014 indicaron que en los sitios donde viven es común la ausencia de transporte para movilizarse a las escuelas; especialmente en las zonas rurales, donde el acceso implica un recorrido largo. «Esta situación nos crea dificultades para seguir en la escuela o nos afecta en el rendimiento, debido a que depende de factores externos que podamos llegar a clase», reseñan testimonios plasmados en los resultados de la encuesta.

El Ministerio de Educación registra 700.000 niños y adolescentes sin atender. Otros cálculos hablan de cerca de un millón de excluidos, de los cuales 800.000 serían adolescentes entre 12 y 17 años de edad. En el caso de los adolescentes, el problema parece más grave. Maragall alerta que, entre las 27.000 instituciones educativas existentes en el país, solo en poco más de 5.000 se puede estudiar bachillerato. Esto significa que en más de 21.000 escuelas los jóvenes finalizan el sexto grado y no cuentan con una institución

donde continuar sus estudios, lo que los obliga a decidir entre dos opciones: abandonar su comunidad para continuar la escolaridad o abandonar la escolaridad. El director de Educación de Miranda agrega que esto podría resolverse construyendo mil liceos (unos tres por cada municipio).

Propuestas de políticas públicas

Hoy no se hace suficiente mantenimiento a los planteles para mejorar la calidad de la infraestructura. De hecho, las mejoras se hacen a destiempo. Según el expresidente de FEDE, Antonio Rodríguez, actualmente no se implementa planificación alguna en ese ámbito que sea de carácter preventivo.

Los resultados de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa revelaron que, según docentes y estudiantes, las obras de construcción de nuevas escuelas, o de rehabilitación, carecen de inspección del Estado y de las comunidades. «Algu-

El problema del mantenimiento de las escuelas es muy grave, debido a que no cuentan con recursos económicos propios para realizar actividades simples de reparación y que son cotidianas, como reponer un bombillo en un salón de clases

nas escuelas tienen una construcción nueva, pero ya presentan problemas de fabricación, acabados y espacios sin terminar de edificar, por despilfarro de dinero por parte de las instancias encargadas del proyecto», advierte el informe.

Maragall asegura que el problema del mantenimiento de las escuelas es muy grave, debido a que no cuentan con recursos económicos propios para realizar actividades simples de reparación y que son cotidianas, como reponer un bombillo en un salón de clases. Las instituciones educativas no tienen asignadas partidas presupuestarias para efectuar labores diarias. Anteriormente, las escuelas generaban fondos por autogestión, cuando los directores solicitaban colaboraciones de los padres y representantes para realizar mejoras en la infraestructura durante el año escolar. Desde el año 2005, cuando se prohibió que las escuelas hicieran cualquier cobro adicional a las familias se privó a los planteles de la única fuente de financiamiento que podían manejar. Maragall afirma que ello ha conducido al deterioro paulatino de las escuelas.

La mayoría de los 305.201 docentes encuestados en la consulta educativa expresaron que no cuentan con apoyo permanente y compromiso de las instituciones con las escuelas, pues son pocos los recursos que pueden obtener de las gobernaciones y otros organismos públicos y privados. Un grupo de arquitectos propuso crear una instancia organizativa para la planificación y la ejecución de proyectos de infraestructura escolar, que articule escuela, zona educativa, gobierno local y comunidad para decidir dónde construir, según las necesidades de las comunidades, la disponibilidad de terrenos y las condiciones de servicios básicos.

Los docentes plantearon crear una normativa para la construcción de infraestructuras escolares, que contemple aspectos tales como número de pisos para facilitar la evacuación en caso de emergencia, metros cuadrados por estudiante en cada aula, altura ideal de paredes y ventanas, ancho de escaleras y pasillos, además de criterios para personas con necesidades especiales, de manera de adecuar las escuelas a criterios de calidad. También se propuso incorporar la inversión privada para la construcción de escuelas, mediante beneficios o exoneraciones de impuestos a las empresas que participen. ■

Políticas culturales en tres tiempos

ÁNGEL RICARDO GÓMEZ ■ Periodista

Los rasgos fundamentales de las políticas culturales previas al chavismo y las de 1998 hasta hoy muestran fortalezas y debilidades de ambos períodos que permiten trazar una senda hacia el futuro.

Entenderemos por políticas culturales el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados, a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social.

NÉSTOR GARCÍA CANCLINI (1987: 26)

EN UN PAÍS como Venezuela acercarse a las políticas culturales implica los mismos riesgos de otras áreas: caer en la polarización, las simplificaciones históricas o los prejuicios. Además, el científico enfrenta una deuda histórica: la falta de datos confiables para medir el impacto de tales políticas, precisamente en el desarrollo simbólico, las necesidades culturales y la transformación social que menciona García Canclini.

Carlos Enrique Guzmán (2009: 21) explica técnicamente el problema:

En un diagnóstico preliminar, se puede concluir, que Venezuela no cuenta con una arquitectura para obtener información cultural de utilidad (auditoría de la información cultural), de manera sistemática (inteligencia del entorno), así como cuáles son los instrumentos para la localización y obtención de esa información (cadena de valor de la información), que sea fácil de entender (visualización y usabilidad), de manera que los poderes públicos como los agentes privados que intervienen en el sector cultural y creativo la puedan usar (cultura de la información).

A pesar de la falta de datos y los intentos infructuosos para consolidar un sistema nacional de estadísticas culturales, de 1958 a 1998 se trazaron políticas que tuvieron rasgos distintivos marcados por la modernidad. Carlos Delgado-Flores (2013) observa que, al menos durante los últimos setenta años, previos a la llegada del chavismo al poder, la gestión pública en cultura movilizó recursos, tiempo y personal en la combinación de seis paradigmas de gestión que consideraban la cultura:

1. Un derecho humano y social fundamental.
2. Patrimonio tangible e intangible.
3. El producto de la modernización del país (incremento de la cultura y perfeccionamiento de una identidad moderna).
4. Resultado de la formación del gusto.
5. Un área de incidencia en la economía nacional (gasto público, industrias culturales, mecenazgo).
6. Base para la formación de capital social.

La profesora Gisela Kozak, en entrevista para *Debates IESA*, hace un somero balance:

Creo que lo que caracterizó a las políticas culturales de 1958 a 1998 fue la construcción de una institucionalidad cultural moderna. A diferencia de lo que han sido estos 16 años, se crea una enorme infraestructura que tiene que ver con museos, centros de investigación, profesionalización de la gestión cultural, teatros, cines, estudio de la cultura popular, editoriales... Se crea una gran infraestructura cultural, sobre todo en las ciudades, pero quedó la deuda del papel estratégico que pueden tener la cultura y las industrias culturales en el desarrollo económico del país.

La docente y experta en políticas culturales opina que, con excepción del Sistema de Orquestas, nunca se logró en Venezuela una institucionalidad cultural que realmente se articulara con todo el país:

El disfrute de la cultura siempre fue para un sector y, ¡jojo!, lo sigue siendo, a diferencia de lo que dice el gobierno. Cuando ves las encuestas de consumo cultural el ochenta por ciento te dice que no ha tenido un libro del Estado en sus manos. Así que el disfrute de la cultura sigue siendo para un sector e, incluso, aquello que podría llegar masivamente a todos, que es la radio y la televisión de servicio público, ya conocemos lo que es (no se ha concretado con ningún canal estatal).

La llegada de la «revolución»

«Refundación», «Poder originario del pueblo», «Constituyente»... fueron algunas de las palabras que empezaron a reutilizarse a partir de 1998 en Venezuela. La Constitución Nacional de 1961 comenzó a llamarse «la moribunda» y la «cultura», al menos la palabra, comenzó a tener un mayor protagonismo.

La Constitución de 1961 dice en su artículo 83: «El Estado fomentará la cultura en sus diversas manifestaciones y velará por la protección y conservación de las obras, objetos y monumentos de valor histórico o artístico que se encuentren en el país, y procurará que ellos sirvan al fomento de la educación». La Carta Magna impulsada por la Asamblea Nacional Constituyente de 1999 declara en su artículo 98: «La creación cultural es libre», y se plantea y protege la pro-

El rico Estado petrolero, al que nunca le hizo falta aupar el mecenazgo y la participación privada, se encargó directa o indirectamente de prácticamente todo el conjunto de instituciones de la cultura, incluidas las privadas

riedad intelectual. «Se reconoce la autonomía de la administración cultural pública en los términos que establezca la ley», proclama el artículo 99.

Las culturas populares gozan de reconocimiento y protección en el artículo 100, el cual señala además: «La ley estable-



cerá incentivos y estímulos para las personas, instituciones y comunidades que promuevan, apoyen, desarrollen o financien planes, programas y actividades culturales en el país, así como la cultura venezolana en el exterior». La Constitución de 1999 se refiere igualmente a la pluriculturalidad e interculturalidad, y presta especial atención a las culturas indígenas.

La atención que el gobierno de Hugo Chávez presta a la cultura trasciende el papel y las palabras, cuando se crea el Ministerio del Poder Popular para la Cultura (2005) —que sustituyó al Consejo Nacional de la Cultura (Conac)—; surgen los gabinetes estatales de Cultura, la Universidad de las Artes, la Misión Cultura y el Ministerio del Poder Popular de Asuntos Indígenas (Kozak, 2015). No obstante, en el ámbito presupuestario se mantiene la línea de gobiernos anteriores. En este sentido, Delgado-Flores (2013: 259) observa que

Si se miran las cifras de inversión en el conjunto general del gasto público en las dos administraciones de Hugo Chávez y lo que va de la administración (de) Maduro, se tiene que el gasto público total en cultura y comunicación, entre 2000 y 2013, cercano a 16 mil millones de bolívares, apenas ha representado 0,91% del gasto público total (2,2 billones de bolívares), y un escaso 0,23% del Producto Interno Bruto, mucho menos que el 1% recomendado por la Unesco como monto mínimo para países en desarrollo.

Con respecto a la inversión presupuestaria en el sector, Guzmán (2009: 34) señala:

El crecimiento institucional de la inversión pública cultural consolidada desde 1965, cuando empezó a funcionar el Inciba (Instituto Nacional de Cultura y Bellas Artes), hasta la formulación del presupuesto para el ejercicio fiscal 2010 (con el 0,50% del gasto cultural acordado, Sector 09.01) correspondiente al actual Ministerio del Poder Popular para la Cultura, ha estado signado por una progresión nominal tendencial cercana al 0,53% del total del presupuesto nacional.

Gisela Kozak, en entrevista, opina:

Una de las grandes equivocaciones tanto de los medios de comunicación como del liderazgo opositor es pensar

que el gobierno no tiene políticas culturales. Sus políticas tienen como finalidad construir la hegemonía de la revolución bolivariana; por lo tanto, todas sus inversiones, orientaciones, maneras de establecer sus subsidios, eventos y formación tienen que ver con la confirmación de los valores y objetivos de la revolución. Por eso han tenido un sesgo clientelar. Por ejemplo, para participar en el Sistema de Culturas Populares tienes que aceptar el Plan de la Patria.

Kozak (2015) delinea los rasgos fundamentales de la gestión en esta materia:

- La inversión no es proporcional a la influencia en los hábitos de los consumidores de cultura y, en general, se invierte dinero pero parece importar poco el impacto poblacional real.
- El gobierno edita libros de manera caprichosa y con marcado sesgo ideológico, lo que desde luego aleja a públicos no alineados.
- Artistas no identificados con la revolución no cuentan con el apoyo del Estado y sus recursos. En general, se usan los recursos de todos para desconocer a la mitad del país que no comulga con el proyecto revolucionario.
- El gobierno fundó un Centro Nacional de Historia como contrapeso a la Academia Nacional de la Historia que, se supone, rescatará una memoria histórica ignorada por la «historia oficial».
- Los museos perdieron su perfil y autonomía, unificados en la Fundación Museos Nacionales.
- Instrumentación propagandística del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles: «Socialismo convertido en música».
- En la gestión del Ministerio de la Cultura prevalecen la no ejecución de proyectos presupuestados, la deficiente plataforma tecnológica, la falta de personal calificado (en un país que cuenta con graduados suficientes para cubrir esta demanda) y los problemas con la importación oportuna de insumos.
- Sustracción de competencias a alcaldías y gobernaciones, en especial a las conducidas por opositores.
- Rechazo a la dimensión económica de la cultura, vista solo en términos de inversión social.

Con respecto al último punto, Kozak aclara en la entrevista lo siguiente:

Estamos en una época en la que hay que justificar la inversión cultural en términos de sus réditos sociales: el empleo, la prosperidad, la superación de la pobreza. Eso está bien, yo no estoy diciendo lo contrario. Pero creo que hay que propiciar la cultura como una forma efectiva de profundizar, ampliar y complejizar nuestra condición humana. Yo creo que oír música de Beethoven por sí mismo tiene valor, aunque no me saque de la pobreza.

Hacia el modelo ideal

Ni las políticas culturales del pasado ni las del presente han logrado constituirse en sólida estructura, en referencia institucional. La muestra de ello es que fue relativamente fácil para el chavismo desmontar la infraestructura construida en cuarenta años

Gisela Kosak: «El disfrute de la cultura siempre fue para un sector y, ¡jojo!, lo sigue siendo, a diferencia de lo que dice el gobierno. Cuando ves las encuestas de consumo cultural el ochenta por ciento te dice que no ha tenido un libro del Estado en sus manos»

de democracia, y que la actual gestión, a pesar de proclamarse «revolucionaria», «justa», «inclusiva», no ha logrado saldar las deudas de gobiernos anteriores en cuanto a inversión, inclusión, sistematización estadística y cambio social, por mencionar solo algunos aspectos.

Algunos de los estudiosos del tema hacen propuestas que deberían ser tomadas en cuenta por los líderes políticos del futuro. Carlos E. Guzmán (2009: 36) recomienda:

Se considera que un 2,5% del Presupuesto Nacional para el sector cultural y creativo venezolano, a ser ejecutados durante un plazo acumulado de seis años, es una inversión básica anual que debe ser tomada en cuenta si se quiere inducir en el país una dinámica cultural que promueva la innovación y el cambio social.

Manuel Silva-Ferrer (2013) pone sobre la mesa un elemento que debe considerarse ahora y siempre: el papel del Estado en la cultura. Bajo un modelo netamente rentista, el Estado patrocinó la educación y las instituciones patrimoniales, y dejó que la industria privada atendiera las actividades con capacidad de ser rentabilizadas, como los medios de comunicación.

El rico Estado petrolero, al que nunca le hizo falta auparse al mecenazgo y la participación privada, se encargó directa o indirectamente de prácticamente todo el conjunto de instituciones de la cultura, incluidas las privadas. De esta forma, al igual que asumió el fomento y el financiamiento de la educación y las ciencias en todos sus niveles, desarrolló prácticamente un monopolio en los sectores de la música, los museos, la danza, el teatro y las bibliotecas; así como una participación vital en la producción cinematográfica, en la producción editorial y en la financiación de agrupaciones culturales privadas de toda índole, que llegó a ser un modelo en América Latina, en virtud de su desarrollo y la relativa autonomía alcanzada por sus producciones. El aparato institucional de la cultura se configuró así como un reflejo del carácter rentista del país, dotado de una estructura funcional dominada fundamentalmente por la acción del Estado y dependiente de los vaivenes de los precios del petróleo.

Hoy parece urgente desvincular la cultura y sus políticas no solo de la renta petrolera, sino del control hegemónico del Estado, al abrirlas a opciones de participación del sector privado mediante figuras como la del mecenazgo. ¿Borrón y cuenta nueva? Sería repetir los errores del pasado. Para Gisela Kozak, más que eliminar, es necesario revisar todo lo que se ha hecho para racionalizar la inversión. «Por ejemplo, hay que preservar el Sistema de Orquestas. Ahora bien, hay que pensar en cuántos recursos consume, cómo se consumen, cómo se evalúa el impacto de esos recursos en relación con otro tipo de actividades culturales, cuál es la naturaleza de la enseñanza de la música en esas instituciones...».

Para Kozak es necesario sancionar una ley de cultura diferente de la actual. A su juicio, este instrumento debe estar en sintonía con la contemporaneidad, con el papel económico, social, identitario, ético, transformador y creativo que tiene la cultura. «La ley debe entender la sociedad en la que estamos viviendo, cuáles son nuestros patrones de creación, difusión y consumo cultural, en una época signada por los medios de comunicación e internet».

Debe crearse un sistema nacional de estadísticas culturales que permita, además de generar datos importantes para la planificación y la evaluación cualitativa y cuantitativa de las políticas, determinar el papel de la cultura en la economía venezolana, saber cuántas personas explotan este sector y cuánto aportan al país. Para Guzmán, se hace improrrogable contar con un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización, depuración y presentación de la información cultural y comunicacional que apoye la definición y la evaluación de las políticas culturales, para la solución de problemas, el aprendizaje dinámico, la planificación estratégica y la toma de decisiones. «Un proceso que debe hacerse de manera metódica y que sería una plataforma conceptual, organizativa, informática y de redes de información para la gestión y definición de políticas públicas culturales en Venezuela» (Guzmán, 2009: 21). El mismo investigador señala que la política cultural del Estado venezolano debe ser evaluada en términos de prioridades en su contexto social concreto: «No es lo mismo financiar la cultura en sí que financiar una política cultural. Son obviamente exigencias distintas ya que en la primera perspectiva el Estado venezolano puede o no actuar como otro promotor económico, en tanto que en la segunda es protagonista obligado».

Kozak, en entrevista, explica que las políticas culturales están conectadas con aspectos sustanciales de la sociedad, con el sentido de pertenencia a un colectivo con el que se tienen valores en común; con la creatividad como la vía para el desarrollo económico, para las libertades políticas, y para el pleno ejercicio de la condición humana. «No hay cambio político, social o económico, sin creatividad. Por lo tanto, pensar en la cultura significa pensar en cuáles son los valores y prácticas nuestras que pueden hacer que nuestra vida sea mejor y que nos encontremos como ciudadanos, ni siquiera como pueblo, sino como ciudadanos». 

REFERENCIAS

- Delgado-Flores, C. (2013): «Golpes a la cultura y la comunicación». En: M. Bisbal (editor): *Saldo en rojo: comunicaciones y cultura en la era bolivariana*. Caracas: Ediciones de la UCAB.
- García Canclini, N. (1987): «Políticas culturales y crisis de desarrollo». En N. García Canclini (ed.): *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- Guzmán, C. E. (2009): «Las estadísticas e indicadores culturales en Venezuela». *Anuario ININCO / Investigaciones de la Comunicación*. Vol. 21. No. 2.
- Kozak, G. (2015): «Revolución Bolivariana: políticas culturales en la Venezuela Socialista de Hugo Chávez (1999-2013)». *Cuadernos de Literatura*. Vol. XIX. No. 37. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Silva-Ferrer, M. (2013): «Migraciones culturales en los 14 años de Hugo Chávez». En: M. Bisbal (editor): *Saldo en rojo: comunicaciones y cultura en la era bolivariana*. Caracas: Ediciones de la UCAB.

La música en Venezuela en 2015

WILLIAM PADRÓN ■ Periodista / @williampadron

Venezuela no se ajusta a los casos del negocio del espectáculo que se analizan en Latinoamérica o el mundo anglosajón. La industria local, si puede llamarse así, tiene sus lineamientos y aguante, según camine la sociedad y el ambiente que vive. Así transcurrió el año.

EL AÑO 2015 pasó como una rara muestra del intento de supervivencia musical. Muy pocas visitas de conciertos internacionales, disminución de lanzamientos de discos en formato físico, escaso acceso a divisas que impide la apertura al modelo de *streaming* internacional y la lista de adversidades puede aumentar.

Algunas premiaciones le inyectan esperanza a los artistas nacionales, al tiempo que la crisis les ha hecho despedirse del país. No todos logran girar internamente con el éxito de una boletería a su favor y el respaldo de una productora. Aunque el politizado país reniegue de festivales en los que el gobierno derrocha enormes cantidades de dinero, se cuentan como visitas internacionales y parte de lo que se vivió en Venezuela. Quizá el país se aleje del modelo global del negocio musical, pero lo cierto es que en tiempos de «aguante» no mueren la creatividad y las ganas de apostar por el país.

La distribución digital como alternativa de lanzamiento

Con los elevados precios de fabricación de un tiraje de discos en físico, en un país donde las disqueras transnacionales no se la pueden jugar con artistas venezolanos, definitivamente el público nacional no se acostumbra, sea por la economía o el acceso a divisas, al modo de comprar música en iTunes o disfrutar de los discos en plataformas *streaming* como Spotify o Deezer. En términos coloquiales, en Venezuela parece que las nuevas disqueras y la manera de distribución veloz son Soundcloud o Bandcamp, dos redes sociales en las que se suben audios y son compartidos, descargados y en ocasiones vendidos a sus usuarios por esa vía. Surgieron los portales Cúsica y el ya conocido iChamo, en los que se accede a un catálogo en crecimiento de canciones y discos de diferentes géneros venezolanos.

La realidad es que al artista, al menos el novel, no le interesa pagar a «agregadores» internacionales para que su música se suba a las tiendas virtuales o servicios de *streaming* internacionales, si tiene que desembolsar dólares. Además, el consumidor o su público deben pagar en dólares para su disfrute, cosa que parece un lujo o sencillamente no está en el presupuesto accidentado del venezolano. YouTube sigue estando al mando para descubrir música. Y así funcionó. Gran parte de la difusión que prevaleció en redes ocurrió en programas como Etéreo Play o Planta Baja, que servían de vitrinas para ver a ciertos nóveles artistas proyectarse en directo, con formatos íntimos y así promocionar su arte.

Giras y conciertos que no pasaron por Venezuela

Si a comienzos del año se publicaba la lista de anuncios de giras latinoamericanas, de entrada se sabía que no iban a pisar suelo venezolano. Desde Lollapalooza (Brasil, Chile y Argentina), Rock in Rio (Brasil) o Stereo Picnic (Colombia),

el directorio de artistas incluía a Kings of Leon, Jack White, Robert Plant, Calvin Harris, Skrillex, The Smashing Pumpkins, Foster the People, Kasabian, Interpol, Bastille, Major Lazer, entre otros. Se veían otras bandas girar por estos lados, como System of a Down, Pearl Jam, Foo Fighters, Ringo Starr o Kiss, entre otros; pero pasaron por encima del territorio nacional, sin aterrizar en alguno de los pocos escenarios que antes les abrían sus puertas.

Las principales productoras nacionales de eventos, como Evenpro o Main Event, decidieron no apuntarse a los *shows* de demanda internacional, por el problema de la divisa y lo inmanejable que se ha vuelto hacer conciertos en el país. Hace dos décadas los vecinos colombianos veían con cierto recelo la cantidad de visitas musicales que se mostraban en Venezuela. Ahora la apuesta y el interés se han volteado hacia la hermana república y en ocasiones Perú, que ha tomado parte importante de las subastas de conciertos.

La política atacó a las empresas, que tiraron la toalla y en conversaciones privadas comentaban su negativa a hacer *shows* mientras este gobierno se mantenga vigente. A eso se le suma el poco interés de las empresas privadas en invertir

El público nacional no se acostumbra, sea por la economía o el acceso a divisas, al modo de comprar música en iTunes o disfrutar de los discos en plataformas *streaming* como Spotify o Deezer

en conciertos, lo que hace poco viable sostener los costos. Aparte de contados espectáculos, como los de Nicky Jam o Maluma que mostraron sus propuestas en el escenario, la situación fue desalentadora.

Impensable la idea de viajar a alguno de los festivales mencionados, pues la crisis mermó las intenciones de quienes podían usar su cupo de divisas para curtirse con la gama de sonoridad cultural que venía del primer mundo con su publicitado espectáculo. Al menos el primer semestre de 2016 tampoco pinta como una apertura del negocio musical. Se supo que para las giras de Coldplay y The Rolling Stones ni siquiera se sugirió el nombre de Venezuela en las negociaciones.

La apuesta a las giras de artistas nacionales

La crisis y el mirar hacia dentro han enseñado que los de la casa pueden dar *shows* dignos de pagar entradas; al menos eso pudo verse en 2015. Ciudades como Valencia, Maracaibo, Barquisimeto, Mérida y Puerto Ordaz, como principales plazas, pudieron apreciar giras de factura nacional como Los Amigos Invisibles, Caramelos de Cianuro, Desorden Público, La Vida Bohème, o Chino y Nacho.

Los reyes de la gozadera, Los Amigos Invisibles, presentaron su material en acústico y con nueva formación: una buena oportunidad para reencontrarse con su sonido de manera diferente. Con la salida de su disco 8, Caramelos de Cianuro armó una gira ambiciosa, con una tarima diseñada para ellos y arrancaron su gira en dos etapas, la siguiente para 2016.

Una parada estratégica fue la que hizo La Vida Bohème, cuyos integrantes, residienciados en México, abrieron su agenda para venir al país que los vio crecer. Aprovecharon para mostrar material de su tercer disco de estudio y no se puede negar que agotaron las entradas en todos los lugares por donde pasó su *minitour* nacional.

Desorden Público empezó a celebrar sus treinta años de carrera musical y, entre los múltiples proyectos preparados, salir de gira estaba más que sabido en sus agendas. Un repertorio de casi tres horas, en el que hacen un recorrido por su discografía, es la base fundamental de su trayecto nacional como banda.

Más que obvio que el dúo Chino y Nacho diera un par de *shows* con boletería agotada para afirmar el éxito que tienen en el género urbano en su país. Por supuesto que C4Trio y Guaco, como siempre, no se pararon por la crisis y decidieron llevar un poco de disfrute a su público nacional.

Es simple, es parte de lo que debe suceder; aunque la crisis obligue a mirar hacia dentro, vale la pena apostar a que la empresa privada se fije en esta inversión y pueda fomentarse una industria basada en el talento venezolano, sobre todo por el contenido musical y de entretenimiento que ofrece.

En busca de reconocimiento

La aparición de los Premios Pepsi ha sido un respiro para el escenario musical del país. Estar nominados es una esperanza para quienes aspiran a obtener un reconocimiento en el competitivo mercado sonoro.

Los mejores artistas del año en las categorías ska, salsa, reggae, música tradicional venezolana, fusión tropical, gaita, hip hop, rock, urbano, pop, femenino, música llanera, artista refrescante y artista revelación más el mejor tema del año fueron reconocidos por su esfuerzo para hacer buena música. La reunión fue propicia para que, además, surgieran propuestas, fusiones y una camaradería que se vio en el reciente lanzamien-

El 19 de noviembre trece artistas venezolanos nominados a los premios Grammy Latino experimentaron la sensación de esperar el anuncio de los ganadores del galardón anual que otorga la Academia Latina de la Grabación

to de Desorden Público con Guaco del tema «Amparito». Es la noche en la que no hay separación de géneros, sino una comunidad de músicos que apuestan por su trabajo.

La anhelada nominación al Grammy Latino ha sido la meta definitiva que un artista busca durante los doce meses de promoción. A pesar de la nube negra que se ha tornado sobre Venezuela, alegan que entre todos los paisanos votan sin mirar o escuchar las propuestas, solo por nacionalismo. La cantidad de renglones en los que aparece el nombre de un venezolano se mantiene.

El 19 de noviembre trece artistas venezolanos nominados a los premios Grammy Latino experimentaron la sensación de esperar el anuncio de los ganadores del galardón anual que otorga la Academia Latina de la Grabación. Chino y Nacho (mejor álbum infantil y mejor álbum de fusión tropical), Charliepapa (mejor álbum de rock y mejor canción de rock),



Caramelos de Cianuro

Reynaldo Armas (mejor álbum folklórico), Guaco (mejor álbum tropical contemporáneo), Rafael «El Pollo» Brito (mejor álbum tropical tradicional), Gabriela Montero (álbum de música clásica), Famasloop (canción alternativa), Kenny O'Brien (productor del año), Daiquirí (mejor álbum de fusión tropical) y Manu Manzo (mejor nuevo artista) cruzaron los dedos y lastimosamente ninguno resultó ganador. Sin embargo, fue una ocasión importante para exponer sus propuestas y estar en el ojo del huracán de la industria latinoamericana.

La sorpresa de diciembre fue ver a Guaco nominado al mejor álbum tropical latino en el Grammy Awards 2016 por su disco *Presente continuo*, renglón que comparte con *Son de Panamá* de Rubén Blades, *Todo tiene su hora* de Juan Luis Guerra, *Que suenen los tambores* de Victor Manuelle y *Tributo a Los Compadres: no quiero llanto* de José Alberto «El Canario» y Septeto Santiaguero. La ceremonia se llevará a cabo el 15 de febrero de 2016, en el Staples Center de Los Ángeles.

El show gubernamental que dividió

A pocos días de las elecciones parlamentarias, nuevamente se anunció el Festival Suena Caracas con la participación de un *line up* internacional compuesto por Eddy Herrera, Godwana, Maluma, Nicky Jam, Vicentico, La Ley, Draco Rosa y Gilberto Santa Rosa, entre otros. En medio de una crisis económica, con el país sumergido en una escasez grave, las universidades sin presupuesto y los hospitales sin recursos, el evento desató un clima de hostilidad que se desprende de la división en la que viven los venezolanos.

El cartel fue suficientemente atractivo, especialmente por los *shows* de entrada libre y lo asequible de los boletos para las demás presentaciones, lo que en una economía accidentada suponía un incentivo para quienes estaban ávidos del disfrute de unos artistas que, en condiciones normales, no habrían podido apreciar. El cuestionamiento vino porque se usaba dinero del Estado para proselitismo, además de que no fue un momento acertado para ejecutar ese plan cultural. La enorme cantidad de dinero pagado en dólares daba cuenta de un despilfarro que, dada la sensibilidad actual, la oposición no iba a dejar pasar.

Lo cierto es que Suena Caracas tuvo su afluencia, dio cabida a artistas nacionales y fue una excusa para salir del hogar a disfrutar de un poco de sonoridad en cualquiera de los géneros que se exponían esos días. Al final de cuentas,

alegan algunos, pocos *shows* internacionales se vieron en 2015 para esquivar este espectáculo. Lo mismo sucedió en Maracay, que tuvo su primera edición con algunos de los artistas mencionados.

El fantasma del éxodo musical

Los últimos dos años han sido de aguante, como aquella canción de Charly García, al menos para las bandas y artistas en lo que a pop rock se refiere. No es un secreto que bandas como La Vida Bohème, Okills, el cantante Lasso y el rapero McKlopedia han visto una posibilidad de crecimiento musical fuera del país. Pronto se les sumarán Los Mesoneros y Caramelos de Cianuro, quienes apuntan hacia el mercado internacional y eso los llevará a cambiar de residencia de forma natural. Quizá, agrupaciones como Los Amigos Invisibles, quienes ya hace tiempo se fueron, no entren en este conteo, pero forman parte de la música para exportar.

La frase «el que se fue no hace falta, hace falta el que vendrá» es cierta a medias. El lado positivo radica en cómo verán ahora al artista nacional en el extranjero. Comienza a hacerse notar el sonido que ha gestado, por ejemplo, Charliepapa con su nominación al Latin Grammy como disco de rock. Los merideños no han dado señales de estar aquí o afuera pero algo traman. Wilbert Álvarez, de Luz Verde, desde Barcelona, España, también se hace notar con otra

En la Feria Internacional de Música de Venezuela 45 programadores internacionales apreciaron los casi 167 *showcases* que se dieron cita entre música contemporánea, jazz, reggae, rock y salsa

nominación. Rodrigo Solo se hace visible gracias a su gira estadounidense, mientras compone lo nuevo de ViniloVersus con sus compañeros de banda en Miami. Ulises Hadjis desde México se abre paso en diferentes festivales, como lo hizo en el Stereo Picnic de Bogotá. Talento hay.

La realidad venezolana deja por sentado que una nueva ola de artistas toma el control. Su mayor mérito es soportar la adversidad y hacerse más fuertes. Versed, Hotel, [Los J], Ainhoa, La Pagana Trinidad, Niño Nuclear, José y Toro, Retrovisor, Irán, Romphonics, Marianne Malí, Laura Guevara, Kung Fu Club, entre una lista en crecimiento, marcan el camino.

Desorden Público llegó a las tres décadas y sigue en el país, no para de girar afuera porque ha tenido que complacer una demanda de exiliados y ávido público internacional. Los Mentas, en vísperas de los 18 años con Candy66, ambos en un descanso, figuran como las dos bandas que mantienen la llama, aunque en el fondo sepan que, sin darse cuenta, algún miembro se va a despedir y el reemplazo es lo natural. Tomates Fritos cumple veinte años en 2016 y a punto de lanzar disco nuevo. Famasloop no detiene su arsenal e irreverencia.

Se enfrenta la despedida con dolor. Ver cómo se marchan grandes talentos puede afectar, pero ante la realidad es el destino de crecer.

Oscar D'León pasa más tiempo en un avión que en Venezuela. La vida del músico está en expandirse, a veces en cambiar un poco la residencia para propagar sus ideas. Son nuevos referentes para que otros mercados se hagan una idea del sonido venezolano. Si antes estos exponentes sentían el deseo inconsciente de probar suerte afuera, la necesidad los ha llevado a cumplir el apetito innato de estos gestores de emociones con sus canciones.



La Vida Bohème

Sangre nueva es lo que está fluyendo en este momento, tanto en el país como afuera. Una generación que toma el control del sonido se ha aglutinado gracias a influencias pasadas. Cada quien piensa en los siguientes pasos de su carrera, dentro de unos años serán los nóveles que ahora hurgan la realidad que les ha tocado vivir los que alzarán vuelo. Los artistas tienen nacionalidad, pero transitan cual gitanos en las tarimas que les soliciten. Suerte a los que se van... éxito a los que se quedan.

Programadores de los festivales internacionales vinieron al país

El presidente Nicolás Maduro dijo algo interesante mientras inauguraba la Feria Internacional de Música de Venezuela (Fimven 2015) en el mes de octubre. En los últimos años muchos artistas han solicitado dinero para asistir a diferentes festivales internacionales en los que son aceptados. Venezuela ha disminuido su presencia en estos eventos, sea por falta de recursos para cubrir los costos o por la imposibilidad de conseguir precios asequibles en los vuelos. Esta iniciativa del Ministerio de la Cultura decidió traer a unos 45 programadores internacionales para que apreciaran los casi 167 *showcases* que se dieron cita entre música contemporánea, jazz, reggae, rock y salsa.

El Teatro Teresa Carreño, el Eje del Vivir Bien, la Plaza de los Museos y la Universidad Nacional Experimental de las Artes (Unearte) fueron los escenarios donde se dieron cita diferentes actividades, además de talleres, foros y rondas promocionales, así como pabellones de expo venta. En honor a la verdad, no hubo proselitismo político. Productores, gerentes, tiendas de discos, conferencistas, periodistas y artistas intercambiaban en mesas de negocios, con el fin de ser expuestos ante los ojos de los diferentes festivales internacionales que ya empiezan a seguirle la pista a los talentos que llamaron su atención.

Fue la oportunidad perfecta para aglutinar manifestaciones sonoras venezolanas, en un solo punto, bajo la mirada crítica de expertos musicales. Creó interés y apertura a escenarios alternativos que le dan un tratamiento especial a la cultura latinoamericana. El caso Venezuela despertó inquietud y curiosidad, y generó un puente necesario para la exportación del sonido nacional. A primera vista fue exitoso; falta ver si el año entrante se repite y quiénes terminan por asistir a las ferias internacionales. El tiempo dirá su impacto. ■

Los derechos de televisión llegan al fútbol venezolano

GIUSEPPE PALMARIELLO ■ Periodista

Los veinte equipos de la Primera División criolla negociaron por primera vez la transmisión de sus partidos. Gol TV, empresa uruguaya, será la televisora encargada de difundir los partidos.

EL FUTBOL VENEZOLANO espera vivir una revolución esta temporada, luego de acordar por dos años con la empresa Gol TV la transmisión de los partidos de la máxima categoría. Por primera vez, los clubes de la Primera División negociaron los derechos de televisión; hecho inédito que, según George Antar, presidente del Deportivo La Guaira y de la Asociación de Clubes de Fútbol Venezolano (Asofutve), ayudará a la difusión y mejorará la economía de todos los participantes en la disciplina.

La Federación Venezolana de Fútbol (FVF), a diferencia de años anteriores, cedió la negociación con las televisoras a los equipos profesionales que, por fin, lograron el gran objetivo de percibir el dinero que consideran justo y sin intermediarios. Este es un paso fundamental para el crecimiento del deporte rey en el país, que cada vez muestra más estadios descuidados y equipos poco competitivos en los torneos internacionales (Copa Libertadores y Copa Sudamericana).

El acuerdo de Gol TV y los conjuntos es de dos temporadas (2016 y 2017) y cuatro millones de dólares, cifra que se repartirá equitativamente entre los veinte equipos que integran el máximo certamen criollo. «Estamos dando un paso más para la modernización del fútbol nacional no solo en formas sino también en el fondo, porque solo así podemos avanzar. Contamos con buenos jugadores, buenos técnicos y con unos gerentes que aman este deporte», declaró George Antar, representante de Asofutve.

Para presentar la competición las oncenas hicieron público el sorteo de los partidos. Antar explicó:

La forma de hacer este sorteo nos permite saber que estamos haciendo bien las cosas, con transparencia y modernización. Estamos conscientes de que aún nos falta mucho, pero obligados a trabajar unidos como en esta mesa para así lograr unas mejores canchas, mejores estadios y clubes más profesionales. La alianza que hacemos con el grupo Gol TV es un paso muy importante para poner al fútbol venezolano en el interés internacional. Es un avance porque sumaremos a la comunidad venezolana en el exterior y a los televidentes en el extranjero para ver nuestro fútbol. Para lograr ser competitivos, debemos tener altos estándares organizativos.

Aunque no se ha llegado a un acuerdo definitivo sobre el calendario de las transmisiones, se espera que la cadena deportiva muestre al fanático cuatro encuentros por jornada, distribuidos entre los días viernes, sábado, domingo y lunes. Con los derechos de televisión, la Primera División mantendrá el formato del pasado torneo Adecuación; pero, a diferencia de años anteriores, el Apertura se jugará de enero a mayo y el Clausura de agosto a diciembre.

El ingreso en moneda extranjera será un gran beneficio para los equipos, que no reciben dólares de Cencoex como los conjuntos de la Liga Profesional de Baloncesto (LPB) y la Liga Venezolana de Beisbol Profesional (LVBP). «Creo que nos ayudará a la profesionalización del deporte, porque nos estamos quedando

atrás con respecto al resto de los equipos del fútbol sudamericano», señaló Richard Páez, exseleccionador de Venezuela y exentrenador de Estudiantes de Mérida, Mineros de Guayana, Millonarios de Colombia y Alianza Lima de Perú.

Laureano González, actual presidente de la FVF, mostró su acuerdo con las palabras de Páez: «Es la primera vez en la historia que hacemos algo así. Está comenzando irrevocablemente la renovación en nuestro fútbol». González tomó las riendas de la FVF tras la detención de Rafael Esquivel, quien se encuentra en Zúrich desde el pasado 27 de mayo, luego de que las autoridades

El acuerdo de Gol TV y los conjuntos venezolanos es de dos temporadas (2016 y 2017) y cuatro millones de dólares, cifra que se repartirá equitativamente entre los veinte equipos que integran el máximo certamen criollo

suizas apresaran al máximo representante del balompié nacional junto con otros miembros de la FIFA, como parte de una investigación por corrupción, liderada por Estados Unidos, país donde el dirigente de 69 años podría terminar para enfrentar los diversos casos de los que se le acusa, incluido el de formar parte de una trama de sobornos que alcanzó los cien millones de dólares.

La ausencia de Esquivel fue un factor importante aprovechado por los clubes criollos para mostrar unión y, por fin, hacerle frente a la FVF y lograr un acuerdo por los derechos de televisión. «Quizás con Rafael Esquivel en la presidencia, los clubes no hubieran llegado a ese acuerdo», expresó un dirigente de la FVF, que prefirió no revelar su nombre.

En busca de un mayor mercado

Gol TV es un canal de televisión por cable y satélite dedicado exclusivamente al fútbol. Es propiedad de Tenfield, una productora audiovisual creada por Francisco «Paco» Casal, importante representante de futbolistas y empresario uruguayo. En América tiene los derechos de la liga uruguaya, peruana, ecuatoriana y la Mayor League Soccer de Estados Unidos, mientras que en Europa es uno de los encargados de transmitir la primera y la segunda división del fútbol italiano, al igual que los certámenes turco, ruso, suizo y la copa de Portugal.

Oswaldo Giménez, director ejecutivo de Gol TV, espera que el fútbol venezolano se convierta en un producto rentable: «Estamos sorprendidos con el esfuerzo y la disposición que tienen aquí de hacer bien las cosas. Los mejores jugadores del mundo salen de Sudamérica y nuestra intención es que Venezuela pueda exportar la mayor cantidad de jugadores ahora que el extranjero conocerá su liga local. Nosotros no vinimos a invadir, vinimos a sumar a ofrecer nuestro trabajo sincero».

Gol TV se encargará de transmitir los partidos en el ámbito nacional e internacional, pero se espera que Telearagua (televisora regional que se alió con Meridiano TV) también los transmita.

Equipos que más dinero perciben por derecho de televisión (millones de euros)

Ranking	Equipo	Liga	Ingresos
1	FC Barcelona	La Liga	160,0
2	Real Madrid CF	La Liga	156,8
3	Chelsea	Premier League	138,6
4	Manchester City	Premier League	137,9
5	Manchester United	Premier League	135,5
6	Arsenal	Premier League	135,1
7	Liverpool	Premier League	129,9
8	Tottenham Hotspur	Premier League	124,3
9	Southampton	Premier League	115,6
10	Everton	Premier League	112,8
11	Swansea City	Premier League	112,8
12	Newcastle United	Premier League	109,0
13	Stoke City	Premier League	109,0
14	Crystal Palace	Premier League	108,3
15	West Ham United	Premier League	106,9
16	West Bromwich Albion	Premier League	102,0
17	Leicester City	Premier League	100,3
18	Sunderland	Premier League	97,8
19	Aston Villa	Premier League	96,1
20	Juventus	Serie A	94,0
21	Hull City	Premier League	93,4
22	Burnley	Premier League	91,5
23	Queens Park Rangers	Premier League	90,8
24	Milan	Serie A	76,4
25	Internazionale	Serie A	76,1
26	Napoli	Serie A	62,0
27	Roma	Serie A	60,9
28	Lazio	Serie A	50,7
29	Bayern de Múnich	Bundesliga	50,6
30	Valencia CF	La Liga	48,0

Fuente: Juan Manuel García Campos: «¿Cuánto ingresan por derechos de TV los principales clubes de Europa?». *La Vanguardia* (Barcelona, España), 16 de julio de 2015: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150716/54433932072/cuanto-ingresan-por-derechos-de-tv-los-principales-clubes-de-europa.html>.

«Es una perfecta conjunción de las tres P (lo público, lo privado y el pueblo): organismos públicos y empresas privadas que están en beneficio del pueblo. Ahora, el fútbol venezolano tendrá que aceptar los condicionamientos de la televisión», explicó Esteban Trapiello, presidente de TeleAragua, quien desde su llegada a la planta televisiva se preocupó por la trasmisión de todos los deportes, sin excepción ni discriminación.

Comparación con otros países de Sudamérica y Europa

Las grandes ligas de Europa negociaron el pasado año sus derechos de televisión. En España, Barcelona y Real Madrid, los equipos más ganadores y de mayor prestigio en el fútbol ibérico, perciben más dinero que el resto de los 18 equipos por obvias

razones. La Liga de Fútbol Profesional (LFP) firmó un contrato de 1.800 millones de euros (la pasada temporada se obtuvieron 784.494 millones por ingresos televisivos) y por primera vez los clubes menos importantes fueron escuchados. Es cierto que el reparto no es equilibrado con los dos gigantes de España, pero sin duda recaudarán mucho más que años anteriores en las próximas tres temporadas.

«El nuevo reparto de derechos de televisión ayuda a que el campeonato esté más equilibrado», dijo Javier Tebas, presidente de la LFP, al diario *As*. «En la temporada 2014-15 los clubes cobran 830 millones, en la 15-16 ya cobran 1.500 millones. Y luego 1.550 millones en la 2016-17 y 1.650 millones en la 2017-18. El esfuerzo de la liga durante estos meses ha sido enorme para llegar a esto. Si es por lo que hemos trabajado, lo esperaba», añadió Tebas.

En Inglaterra, con el campeonato que más dinero recibe del fútbol mundial, la mitad es repartida a partes iguales entre todos los equipos participantes. Una parte pequeña, poco más de la mitad que el resto, reciben aquellos cuatro equipos que descendieron en la temporada anterior. La otra mitad se reparte en función de dos parámetros: el resultado deportivo en la competición, y el número de partidos televisados y las audiencias. Italia sigue a la Premier y tiene un sistema similar: cuarenta por ciento se reparte a partes iguales, treinta por ciento en función de los resultados deportivos de los años anteriores y el otro treinta por ciento en función de la popularidad de cada equipo.

En Alemania el reparto se hace de acuerdo con una clasificación quinquenal. El presidente del consejo directivo del Bayern de Múnich (principal equipo), Karlheinz Rummenigge, ha propuesto acabar con la venta centralizada de los derechos de televisión del fútbol alemán. Esto, en su opinión, favorecería no solo a los grandes clubes sino también a los pequeños, si se crea un fondo de solidaridad. «Si pudiéramos vender de manera autónoma nuestros derechos de televisión podríamos obtener

Gol TV es un canal de televisión por cable y satélite dedicado exclusivamente al fútbol. En América tiene los derechos de la liga uruguaya, peruana, ecuatoriana y la Major League Soccer de Estados Unidos

200 millones de euros al año, casi cuatro veces más de lo que obtenemos actualmente», dijo Rummenigge en declaraciones publicadas por la revista *Manager Magazin* en junio del 2015. La discusión de los derechos de televisión en Alemania y España se debe al gran contrato que anunció Inglaterra para este año: 7.000 millones de euros durante tres temporadas.

En Sudamérica las cifras son muy inferiores a las europeas. En Brasil los derechos pertenecen a la cadena Globo y los grandes beneficiados son Corinthians y Flamengo, los de mayor afición, que reciben anualmente 48 millones de dólares cada uno. En Argentina, la difusión de encuentros pertenece al gobierno y los que más dinero reciben son Boca Juniors y River Plate, los más grandes. El presupuesto de 156 millones de dólares es entregado a la Asociación de Fútbol Argentino, y esta lo distribuye entre los clubes. Una fórmula similar a la que usaba la FVF con sus clubes en temporadas pasadas, y que siempre fue criticada debido a que nunca recibían el dinero acordado.

En Venezuela las cifras son pequeñas comparadas con el resto de América Latina. En Chile el acuerdo es de sesenta millones de dólares, mientras que en Bolivia es de 16 millones de dólares. Bolivia maneja una cifra similar a la venezolana: un millón y medio de dólares. **■**

El pescado: la última frontera de la conquista humana

RAFAEL OSÍO CABRICES ■ Periodista

Luego de miles de años de relación con un recurso biológico que abundaba en ríos, lagos y mares, la humanidad ha aprendido a criar pescados, de ciertas especies, para satisfacer su creciente apetito por *sushi* y omega-3. Desde 2014, se consume más pescado cultivado que el encontrado en la naturaleza. Pero hay mucho más que hacer que instalar nuevas pisciculturas.

LEJOS han quedado los tiempos cuando una lata de atún era símbolo de modestia, de cena sencilla y barata. O cuando un trozo de reluciente atún rojo, sobre una delicada cama de arroz, podía estimular el paladar de los amantes del *sushi* sin que se convirtiera, para algunos, en un placer bañado no solo en salsa de soya, sino también en culpa.

«Atún» es el nombre común aplicado a casi medio centenar de especies. Una de ellas —el atún de aleta azul— es una obra maestra de la naturaleza. Con forma de torpedo, repleto de músculos, un ejemplar bien formado nada más rápido que un acorazado de combate y es capaz de circunnavegar el mundo varias veces. Su carne es roja por todo el oxígeno que consume en sus carreras, y entre sus peculiaridades está el que ciertos atunes de aleta azul son incluso de sangre caliente: pueden generar calor y dirigirlo, por ejemplo, a sus ojos para ver mejor en medio de la oscuridad y detectar los hilos de los pescadores.

Varios programas de televisión han mostrado esos grandes atunes congelados y decapitados, al ser subastados de madrugada en el mercado de pescado de Tokio. A los japoneses les costó algunas décadas usar el atún (*maguro*) para el *sushi*. Pero en los años treinta del siglo XX se hizo más común. Con la ocupación estadounidense a partir de la Segunda Guerra Mundial los nipones conocieron la carne de res con grasa y aprendieron a apreciar el gusto más cárnico y sanguíneo del atún. En los años setenta, cuando las leyes de posguerra finalmente permitieron a los pescadores japoneses adentrarse más en el océano y se creó la tecnología para refrigerar el pescado, se sirvió la mesa para que el atún se convirtiera en uno de los bienes de la naturaleza más apreciados y mejor pagados por la especie humana.

Al principio los pescadores deportivos del este de Canadá y Estados Unidos se conformaban con fotografiarse con los grandes atunes como trofeos, y luego los desechaban porque no tenían interés en su carne. Pero los aviones que llegaban cargados de electrónicos japoneses de exportación no querían volver vacíos al Imperio del Sol Naciente, así que los japoneses empezaron a comprar baratos esos grandes atunes para venderlos congelados horas después en los mercados de Tokio. El atún rojo, en manos de los maestros del *sushi*, se convirtió en un producto de lujo. Hoy esos peces que antes se dejaban pudrir en un puerto de Nueva Inglaterra valen decenas de miles de dólares. En consecuencia, los cardúmenes que surcaban las aguas del Mediterráneo y el golfo de México están en serio peligro.

El atún de aleta azul es el nuevo esturión del Mar Caspio: un pez amenazado porque se convirtió en una exquisitez. Pero no es el único ser del mar perseguido. Desde que empezó este milenio, las pesquerías son objeto de una presión que se incre-

menta a un ritmo notablemente mayor que el del crecimiento demográfico del mundo. Se pide más de ellas, cuando ya dejan de dar. Desde mediados de los ochenta, la producción pesquera en océanos, mares, lagos y ríos está estancada entre 85 y 95 millones de toneladas por año. La razón principal es que acaba con el pescado: extrae del ambiente demasiado pescado y a demasiada velocidad para que las poblaciones se recuperen, sobre todo las de las especies más solicitadas.

El planeta tiene ya más de siete mil millones de habitantes, de los cuales casi mil millones están subalimentados. Pero no solo hay más seres humanos, también quieren comer más pescado. El apetito por el pescado crece año a año, y más rápidamente que el de la carne de res, cerdo o pollo. Todos estos rubros son presionados por el ingreso al mercado de millones de nuevos consumidores que antes no tenían ingresos suficientes para consumir estas proteínas. Sin embargo, con el pescado ocurre que se ha corrido la voz sobre sus beneficios para la salud. La comunidad médica global no ha creado demasiados consensos, pero uno de ellos es que el pescado es la carne más saludable de todas.

En 1950 se pescaban unos 20 millones de toneladas al año, 9,9 kilogramos por habitante; para 2012 ese volumen pasaba de 152 millones de toneladas, 19 kilos por persona. La FAO calcula que para 2030, cuando el planeta tenga más de ocho mil millones de habitantes, la demanda global anual de pescado será 261 millones de toneladas métricas, pero solo habrá unos 211 millones de toneladas para consumir. En todas las regiones del planeta, la demanda superará a la oferta.

La revolución azul

Como la naturaleza no puede atender esa presión ha crecido la opción de criar pescado en instalaciones de lagos, ríos, estuarios o aguas marinas u oceánicas cercanas a las costas. Algunos llaman a esta explosión de la piscicultura la «revolución azul», en referencia a la «revolución verde» que en los años sesenta y setenta introdujo una serie de innovaciones para hacer la agricultura más productiva y reducir las hambrunas en India y China, entre otros países. Aunque los chinos han criado peces con fines alimentarios desde hace milenios, la cría industrial como se conoce hoy empezó en los años sesenta. No ha dejado de crecer desde entonces y, finalmente, su curva de ascenso se cruzó con la de la pesca convencional. Desde 2014, la humanidad consume más pescado proveniente de pisciculturas que capturado en su entorno natural.

En agosto de 2015 el gigante alimentario estadounidense Cargill adquirió una firma noruega especializada en la cría de salmón, por 1.500 millones de dólares. La operación convirtió a Cargill en uno de los tres mayores actores en el negocio de la piscicultura. Se espera que otros colosos



empresariales se expandan también hacia esta industria. Según el grupo financiero holandés Rabobank, la piscicultura deberá crecer a un ritmo de cinco por ciento anual al menos hasta 2020, si pretende llevarle el paso al crecimiento de la demanda. Y tiene mucho más espacio para crecer que cualquier otro rubro de ganadería: hay mucha más agua disponible que tierra para criar más vacas, cerdos o pollos, dada la competencia ya existente entre la tierra cultivable que se destina a producir alimentos para las personas y la que se usa para producir pienso para animales de cría.

Hay unos cuantos casos de éxito, si el éxito se limita al negocio. Uno se refiere a un pescado que antes sabía a tierra y ahora no sabe a nada, y que se vende mucho entre otras razones porque es aceptado por la gente que compra pescado porque sabe que le conviene comerlo, pero que en realidad no gusta del sabor a mar del pescado. Es la tilapia, una especie que en cierto momento se discutió como una solución para crear empleo en los ríos y lagunas de Venezuela. La tilapia, originaria de la cuenca del Nilo, se ha extendido por todo el mundo como un pescado de cría por su capacidad para crecer rápidamente en aguas cálidas; se alimenta de plancton y residuos. Hoy se le hace alcanzar un tamaño comercial con soya y maíz, lo que se logra mucho más rápidamente que con el pollo y, por lo tanto, la relación entre los alimentos que hacen falta para producir tilapia es mucho más ventajosa. Pero la tilapia es un pez problemático, porque se ha convertido en una especie invasora en muchos ríos, lagos y estuarios ajenos a su hábitat original, adonde ha ido a parar por accidente o, como ha ocurrido en la ambientalmente vulnerable Australia, por la costumbre de los inmigrantes chinos de liberar un pez vivo a un río local para invocar la buena fortuna.

El dilema de lo sostenible

Un factor clave que deberá enfrentar este negocio es el ambiental. Aquí es donde los prospectos de la piscicultura se complican.

La necesidad política y económica (y ética) de alimentar a una población que ya pasó de siete mil millones de seres humanos implica ampliar la frontera agrícola, lo cual significa reverdecer el desierto o talar bosques y selvas. Ese es aún el camino más común, pero es el más pernicioso en términos de sus costos ecológicos: sequías, inundaciones, cambio climático, pérdida de biodiversidad, entre otros. El otro camino

Desde mediados de los ochenta, la producción pesquera en océanos, mares, lagos y ríos está estancada entre 85 y 95 millones de toneladas por año. La razón principal es que acaba con el pescado

es optimizar la productividad de la tierra cultivable existente o aprender a producir alimentos en invernaderos y afines, una línea de investigación y desarrollo que se vuelve más activa y que representa todo un tema aparte. Con las aguas para criar pescado pasa lo mismo. Una piscicultura es un ambiente artificial; donde hay piscicultura no hay un lago, un estuario o un área marina en condiciones naturales puras.

Aunque no haya que cortar selva amazónica, como ocurre con la ganadería en Brasil (para mencionar uno de los mayores exportadores de carne con costos ambientales muy discutidos), criar pescado también genera impactos ambientales. El gran problema es que no se sabe exactamente dónde

se hace daño y en qué medida. Bajo esa superficie que luce infinita, dentro de esa ondulante masa de agua cuyo fondo rara vez se distingue, hay una cantidad de peces literalmente incontable: nadie es capaz de contarla ni sabe cuántos peces quedan por pescar.

Las especies sometidas a sobrepesca y las que caen como daños colaterales en esta compulsión global por consumir pescado pueden acabarse una a una en cualquier momento. No es posible predecir cuándo. Solo se puede ver que los peces se hacen más escasos y más pequeños, o que ya no se

La FAO calcula que para 2030, cuando el planeta tenga más de ocho mil millones de habitantes, la demanda global anual de pescado será 261 millones de toneladas métricas, pero solo habrá unos 211 millones de toneladas para consumir. En todas las regiones del planeta, la demanda superará a la oferta

consiguen en ciertas zonas o épocas. Como ocurre con otras especies biológicas, la imposibilidad de conocer el tamaño de su población impide apreciar cuán amenazadas están, por lo cual hay científicos que dudan del concepto mismo de sobrepesca. Si no se sabe cuántos bacalao hay en los mares del mundo, alegan, ¿cómo se puede concluir que hay sobreexplotación? Otro asunto peliagudo es cómo regular la pesca en aguas internacionales, o sobre especies que no están protegidas. Legislar sobre el mar y hacer cumplir la ley siempre ha sido muy difícil, pero lo es más cuando el problema no consiste en detener barcos piratas que se ven sobre el horizonte, sino en resguardar los cardúmenes de tamaño desconocido que presuntamente nadan en las profundidades.

¿Podrá la humanidad seguir comiendo pescado? Paul Greenberg dice que sí: aunque podría obtener omega-3 de pastillas, debe seguir comiendo pescado porque así se anima a cuidar más los océanos y los ríos (imagine cómo los trataría si no los viera como fuente de alimentos) y porque el pescado criado es una fuente de proteínas más sostenible que el ganado o los pollos. Otros defienden la pesca como origen de millones de empleos o modo de subsistencia para seres humanos que sin ella morirían de hambre o tendrían que migrar.

Los peces de origen salvaje capturados por métodos tradicionales y a pequeña escala generan un impacto ambiental mucho menor que los que son objeto de pesca industrial. Los peces de cultivo, como la tilapia o el pangasius, son más sostenibles porque son herbívoros y no requieren para su alimentación la pesca de una cantidad superior de otras especies. El atún, en cambio, es inmanejable. Se desplaza por todas partes. Como ocurre con las negociaciones sobre la emisión de gases invernadero, los países en desarrollo que pescan atún se quejan de que los países industrializados quieren fijarles cuotas máximas de captura, cuando ellos agotaron los cardúmenes en las décadas anteriores. Además, a diferencia de otros grandes y magníficos animales amenazados, es una delicia gastronómica. Nadie quiere comer tigres de Bengala, pandas o rinocerontes blancos. Todos quieren comer atún aleta azul. Y mientras haya demanda habrá pesca. Hasta que no quede uno.

Incluso los vegetarianos comen pescado a veces. Es un recurso que simplemente se da por sentado, como si fuera infinito. Se pescan demasiados atunes y bacalao, se crían

LOS CUATRO PECES

Pescador desde la infancia, el periodista Paul Greenberg dice en su libro *Four fish: the future of the last wild food* que los océanos son el último lugar donde se obtienen presas en estado silvestre. Casi todo el resto de la alimentación proviene de especies animales y vegetales que se han domesticado desde que empezó la agricultura hace unos 8.000 años. La pesca representaba el último ámbito cuyo producto consistía en animales no controlados que había que perseguir en su hábitat. Finalmente, la humanidad aprendió a domesticar peces; no todos, claro. La tesis de Greenberg es que con la piscicultura ocurre el mismo patrón de «selección artificial», de darwinismo controlado, que durante los milenios anteriores aplicó la humanidad en su domesticación de mamíferos y aves. Al igual que escogió, entre todos los mamíferos que consumía en la prehistoria, concentrarse en comer vacas, cerdos, cabras y ovejas, y entre todas las aves solo patos, pollos, gansos y pavos, con los peces optó por cuatro especies: salmón, atún, bacalao y un pez mediterráneo que los españoles llaman róbalo o lubina, otro perciforme.

El rey de esta nueva industria es el salmón, un animal mucho más fácil de criar porque sus huevos se ven a simple vista y soporta el encierro (el pez marino que en Venezuela se conoce como dorado, por ejemplo, se mata a cabezazos si se encuentra en cautiverio). Las poblaciones salvajes de salmón del Atlántico fueron arrasadas, primero, por la pérdida de sus hábitats fluviales (los ríos de aguas puras, sin represas y rodeados de bosques que esos animales necesitan para iniciar y cerrar sus ciclos vitales) y, segundo, por las flotas europeas. Es opuesta la situación con el salmón del Pacífico, que aún abunda en los ríos de Alaska y en las aguas del estrecho de Bering. La cría de salmón del Atlántico comenzó con el experimento exitoso de dos hermanos en la costa noruega, a principios de los años sesenta. En apenas treinta años, los noruegos tenían un negocio global que producía medio millón de toneladas de salmón cada año. Al quedarse sin espacio para criar más pescado, exportaron tanto la tecnología como el material genético que habían aprendido a dominar. Fue así como empezó la industria, en los noventa, de la cría de salmón en Chile y Canadá, donde hay fiordos similares a los de Noruega. Hoy, prácticamente todo el salmón del Atlántico que se encuentra en los supermercados es cultivado. Todos esos millones y millones de salmones atlánticos que salen de los criaderos cada año descienden de los que aquellos dos hermanos noruegos pescaron medio siglo atrás.

La cría de salmón tiene considerables impactos ambientales. Hacen falta entre tres y seis libras de pescado salvaje (procesado como alimento para los criaderos) para producir una libra de salmón de cría. Los ejemplares de salmón de criadero que se escapan al mar pueden causar daño al mezclarse con las poblaciones salvajes, pues tienen otra composición genética y están hechos para comer mucho y crecer rápido, sin saber cazar ni remontar ríos para reproducirse y desovar. Los criaderos mal administrados generan bajas de nitrógeno en el agua y parásitos que contaminan los alrededores. Lo mismo ocurre con el róbalo mediterráneo: causa enfermedades y es una industria que consume más pescado que el que produce. Para Greenberg, la solución puede estar en la barramunda, un pez de Australia y el sur de Asia mucho más resistente a las enfermedades, fácil de criar y muy valioso por el hecho de que consume sobre todo alimento vegetal, lo cual no le impide crear el compuesto que lleva a tantos a buscar pescado: omega-3. La barramunda, que se cultiva en varios países, genera más proteína que la necesaria para criarlo.

Greenberg propone que el único modo de salvar el atún de la extinción es dejar de cazarlo, igual que se hizo con las ballenas. En un acto hasta ahora sin precedentes, la mayor parte de la comunidad internacional prohibió la caza de todas las especies de ballenas en todo el planeta desde 1985, fuente de los conocidos conflictos con Japón y Noruega, que insisten en cazar cetáceos. Como hoy lo es el atún, la ballena era objeto de una devastadora industria y un producto muy cotizado que tenía muchos usos hasta hace pocas décadas. Hoy, las poblaciones de ballenas se han recuperado.

salmones y lubinas de manera insostenible, y se extraen del mar inmensas cantidades de anchovetas o arenques para alimentar cerdos. La gente vierte residuos tóxicos, plásticos y aguas negras no tratadas en los ríos, lagos, estuarios y mares donde pretende pescar para alimentar a sus familias. Al querer ser más sanos y longevos, los seres humanos compran pescado de empresas que arrasan con sus equipos el fondo del mar y la vida que allí se aloja, e incluso se aprovecha de mano de obra esclava.

Para redondear el drama el cambio climático causa toda clase de desarreglos en los peces. El calentamiento de los mares ya causa numerosos problemas, como el aumento incontrolado de las poblaciones de medusas y la disminución de las de moluscos que necesitan aguas frías para prosperar. Las especies de agua fría, como el salmón atlántico, deben usar más energía para preservar sus funciones corporales básicas en océanos que hoy son más cálidos, lo cual las vuelve más vulnerables a las enfermedades y de menor talla.

El futuro posible

Los consumidores constituyen la principal fuerza en estos dilemas, y usualmente deciden con el bolsillo. Eso, por ejemplo, los lleva a comprar atún en lata producido en Tailandia, que puede tener el sello relativamente tranquilizador de que fue capturado con técnicas que no afectan las poblaciones de delfines, pero que tal vez fue provisto por compañías como las que denunció en 2015 un reportaje de la agencia Associated Press: empresas tailandesas que pescan en aguas de Indonesia con mano de obra esclava, hombres provenientes de Myanmar que son retenidos contra su voluntad, alimentados con lo justo para que sobrevivan y sin poder contactar a sus familias. La Organización Internacional para las Migraciones calcula que este problema afecta a unos 4.000 hombres.

Ser un consumidor consciente, como explica el chef estadounidense Michael Cimarusti, implica hacerse tres preguntas: de dónde viene el pescado que va a consumir, saber si fue capturado en libertad o cultivado, y, si fue capturado, con cuál método de pesca. Hay expertos en Estados Unidos para quienes la solución es más simple: comprar pescado que venga de un país donde las regulaciones ambientales se cumplan, luego de que ese país ha aprendido de sus errores.

Las poblaciones de sardinas de las aguas de California no se han recuperado todavía de la captura masiva de que fueron objeto durante el siglo XX, en especial durante las guerras mundiales, por la necesidad de proveer al público estadounidense de proteína barata en lata. Hoy, el gobierno federal impide la pesca industrial de los peces forrajeros en esa región, pero se practica en muchos otros sitios, en muchos casos para destinar el producto de esa pesca a la alimentación de salmones u otros animales más valiosos en las pisciculturas. Es un problema similar al de los millones de toneladas de cereal que se cultivan, no para alimentar personas en un planeta donde todavía hay hambrunas, sino para alimentar reses, pollos o cerdos.

En regiones como América del Norte y Europa Occidental hay organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que difunden sus hallazgos sobre el estado de las pesquerías, con el propósito de guiar a los consumidores preocupados para que respalden el pescado obtenido de manera sostenible, sea pescado o criado, y dejen de comprar el que no lo es. Lo hacen mediante campañas clásicas de divulgación. Pero también con certificaciones para mercados, supermercados o restaurantes que, por ejemplo, se especializan en sushi preparado solo con pescados que no están amena-

zados o nunca sirven atún de aleta azul; y con recursos como aplicaciones para teléfonos móviles que ayudan al consumidor a determinar, frente al anaquel del supermercado (naturalmente fuera de Venezuela, donde hay supermercados con mercancía y opciones para escoger), la mejor decisión: comprar albacora blanca en lata, tilapia congelada, pangasius en filete, atún rojo que viene de Tailandia o salmón noruego. SeaChoice es una de estas aplicaciones, disponible solo para iPhones y iPads.

El Acuario del Pacífico, en Long Beach, California, tiene un programa llamado Seafood for the Future para crear sensibilidad sobre los «frutos del mar» que pueden ser consumidos. La solución, para este programa, consiste en pesca salvaje y piscicultura, siempre y cuando sean practicadas de manera sostenible. Uno de sus fundadores, Kim Thompson, dice que los océanos cubren el setenta por ciento de la superficie del planeta, pero solo aportan el dos por ciento de los alimentos, y que la piscicultura es mucho más eficiente en producción de proteína que cualquier otra cría, y además con una huella de carbono considerablemente menor.

Estas organizaciones tienen un discurso común que no va por el conservacionismo, sino por el consumo responsable. La gente debería comer más sardina y menos atún, ampliar su paladar para probar otras especies, aprovechar la biodiversidad. Acabar con los atunes es como acabar con los tiburones o con cualquier otra especie en la cima de la pirámide alimenticia: son los depredadores, los que mantienen a raya otras poblaciones y son clave para el equilibrio de un entorno.

Hay más en discusión, aparte de los riesgos en biodiversidad y calidad del agua. Otro asunto se refiere no solo a cuáles otras especies pueden ser consumidas, en lugar de unas pocas que son empujadas a la extinción, sino a cuánto se aprovecha de cada animal que se pesca. El pescado es una de las mayores fuentes que ofrece la naturaleza para ciertos nutrientes esenciales, como hierro, zinc y calcio. Estos tres

Desde 2014, la humanidad consume más pescado proveniente de pisciculturas que capturado en su entorno natural

elementos están presentes sobre todo en las cabezas, las vísceras y los huesos de los peces; precisamente, las partes que la pesca comercial suele desechar de sus presas, como ocurre con los atunes. En un mundo donde la tercera parte de la población sufre deficiencias de hierro y donde 800.000 niños mueren cada año porque no han consumido suficiente zinc, esto es simplemente inmoral.

Si la agenda de desarrollo del siglo XXI consiste en reducir la desigualdad y defender a la humanidad del cambio climático, sin frenar el crecimiento económico, el pescado tiene un papel clave. La pesca provee empleo a más de sesenta millones de personas, la gran mayoría de ellas en Asia, muchas de ellas mujeres, madres de familia. Tanto el trabajo que genera esa actividad como su producto son para mucha gente la diferencia entre la pobreza y la inanición. En la convulsa y mísera África Occidental, donde los conflictos armados y las enfermedades como el ébola representan muerte y devastación, el pescado aporta más de la mitad de las proteínas en la dieta de las mayorías. Algo similar ocurre en otros países muy pobres como Bangladés o Camboya. Los venezolanos tienen mucho que corregir en la provisión de pescado para una nación que tiene más de 2.000 kilómetros de línea



EL CASO DEL FALSO PARGO CHILENO

La historia de una especie muestra cómo el mercadeo puede crear una espiral de sobreexplotación. En 1977, un importador estadounidense de productos del mar descubrió en un mercado de Valparaíso un pescado grande, gris, de dientes prominentes y aspecto amenazante. Por curiosidad, compró un ejemplar y cuando lo cocinó descubrió que su carne blanca, aceitosa y de sabor suave era perfecta para los consumidores de Estados Unidos. Aunque este pescado, que provenía de las aguas profundas y muy frías frente a la costa chilena, no pertenece a la familia de los perciformes (la de los pargos), sino a la de los gadiformes (la de los bacalao y las merluzas), el empresario decidió llamarlo pargo chileno (*Chilean sea bass*). Y tuvo un gran éxito al popularizar esta especie que en España llaman merluza chilena y en otros sitios merluza negra o bacalao austral.

Tan codiciado se volvió el falso pargo chileno, en Estados Unidos y Asia, que en los años ochenta y noventa se volvió un botín, y algunos países regularon la pesca. Pero el gran pez patagónico era tan valioso que flotas de pesqueros ilegales de todo el mundo, incluso repúblicas exsoviéticas, se aventuraron en el Pacífico y el Atlántico Sur para arrasar las poblaciones de *Dissostichus eleginoides*. Se produjo una guerra multinacional de las empresas con permiso y las autoridades navales contra los pesqueros furtivos que capturaban sin respetar cuotas, vedas ni espacios ajenos. Las ONG entraron en la escena y promovieron una campaña para que un millar de chefs de éxito sacaran el pescado de sus menús.

El bacalao austral no se extinguió, pero es una de esas especies de ciclo de reproducción lento. La merma de la población elevó los precios, que habían bajado con la sobreoferta de pescado de los piratas. La libra del «pargo chileno» pasó a costar trece dólares. En una temporada corta, un barco pirata (según la Interpol, de propiedad española aunque lleve bandera, también falsa, de Mauritania o Guinea Ecuatorial) puede ganar hasta seis millones de dólares por tirar al fondo del mar redes que arrasan con muchas otras especies. Hoy la Interpol, varias fuerzas públicas y ONG ambientales, como los audaces antiballeneros de Sea Shepherd Global, trabajan para encontrar a los últimos pesqueros furtivos en las peligrosas aguas de la Atlántida.

costera sobre el Caribe y el Atlántico, y una densa red fluvial que incluye la cuenca del Orinoco, con una notable diversidad biológica. Una ecuación de distorsiones, en un país con grave escasez de alimentos, combina la contaminación de las aguas (frente al Litoral Central o en el Lago de Maracaibo, por ejemplo), la presencia de mercurio en la Cuenca del Orinoco por la explotación del oro, las expropiaciones y regulaciones en el sector pesquero y hasta la inseguridad en las aguas territoriales, donde es casi tan fácil ser asaltado por hombres armados como en tierra firme.

El pescado es vital, no solo para calmar el hambre, sino también para nutrir niños y jóvenes sanos. Los esfuerzos para comer pescado, tanto capturado en aguas abiertas como criado en piscifactorías, implican ampliar la dieta, premiar los métodos sostenibles y, algo obvio para que exista pesca, cuidar el agua. Sin agua en los ríos y lagos, no hay peces. Sin agua limpia, tanto dulce como salada o salobre, no hay pescado sano, sin plástico en el estómago ni mercurio en la carne. O se encuentra, y defiende, un conjunto de soluciones viables o se agota el mar a un punto de no retorno. Agotado el mar, nos agotamos todos. 

Las carreras patrocinadas alcanzan la meta en Venezuela

DAVID RODRÍGUEZ ANDARA ■ Periodista

Maratones, medio maratones y carreras de diez kilómetros se consolidan cada vez más entre los venezolanos, gracias a un buen manejo del mercadeo deportivo. Hoy, más de 100.000 personas entrenan a diario en todo el país para participar en este tipo de competencias.

EL AUJE que han experimentado las carreras patrocinadas en Venezuela responde a una tendencia global de mercado directamente relacionada con la salud. Así lo señala Carlos Jiménez, director del portal SoyMaratonista.com y la firma Tendencias Digitales, quien sostiene que en los últimos cinco años los estudios de tendencias reflejan la necesidad que tiene la población de llevar una vida más balanceada y equilibrada.

«Esta tendencia empezó con la búsqueda de una alimentación con más productos ligeros; luego vino la onda natural con los productos hechos en casa o artesanales, y siguió con la necesidad de hacer ejercicio físico». Jiménez asegura que todo esto forma parte de una macro-tendencia que ahora incluye las carreras, antes reservadas a deportistas de gran trayectoria. «Los maratones de 42 kilómetros los corrían adultos maduros, en su mayoría hombres, y ahora se han vuelto generales».

Jiménez refiere que, cuando llegaron al país las carreras de diez kilómetros, este tipo de competencias deportivas comenzó a masificarse y se convirtió en una actividad recreacional y social que atrajo a otras industrias vinculadas, como la alimentación y el ejercicio físico. «La tendencia global es que correr pasó de un deporte competitivo a una actividad de entretenimiento. Por esta razón, los maratones y carreras patrocinadas ya no son solo una moda en Venezuela».

A pesar del difícil momento económico que vive el país se mantiene el interés de las personas activas en correr y participar en estas competencias, que —calcula Jiménez— atraen entre 100.000 y 150.000 personas en todo el país. Venezuela cuenta con buen nivel de carreras en la región, porque están organizadas, ofrecen una atractiva relación precio-valor y brindan a sus participantes la experiencia, medallas y camisetas de calidad.

Mercadeo deportivo

Jiménez sostiene que generalmente son bancos y empresas de productos masivos las que promocionan las carreras con dos objetivos: buscar audiencias (debe tomarse en cuenta que parte del atractivo de estos eventos es que pueden participar muchas personas) y asociar la marca a los atributos positivos que brinda este deporte: gente exitosa, competencia y vida saludable. «Las empresas se dieron cuenta de que las carreras patrocinadas representan un evento masivo más barato y efectivo que, por ejemplo, organizar un concierto musical, para asociar sus marcas, sin grandes inversiones».

Para organizar una carrera hay que conocer el negocio que está detrás del evento. «Deben analizar los costos, que pueden llegar a ser complicados. Si no son bien manejados, pueden perder dinero», explica Jiménez. Las carreras pueden

aportar desarrollo de marca o compromiso de la audiencia. Por ejemplo, para un banco resulta interesante si la marca busca vender o potenciar la rentabilidad de sus productos.

«Estos eventos pueden ser vistos como una promoción, basada en un esfuerzo logístico que redunde en beneficios para la marca y la compañía». Sin embargo, Jiménez advierte que en el año 2015 hubo una merma en este tipo de carreras en el país, debido al aumento de los costos en materia de seguridad, hidratación de los participantes, elaboración de medallas y fabricación de camisetas alusivas que son elaboradas por marcas deportivas, como Nike, Adidas o Puma: «Todos esos costos han aumentado con la crisis económica y, por lo tanto, las carreras patrocinadas requieren una inversión mayor, incluso de parte de los corredores que ahora deben elegir en cuál participar, porque los montos de inscripción se han elevado y no pueden ir a todas, aunque quisieran».

Competencia internacional

El Maratón CAF-Caracas se realizó por primera vez en 2011 y, desde entonces, se ha proyectado como una competencia de estándar internacional. Tal es la opinión de Luis Enrique Berrizbeitia, vicepresidente de CAF Banco de Desarrollo de América Latina y presidente del comité organizador de la

SEGMENTACIÓN POR INTERESES

Un estudio realizado conjuntamente por SoyMaratonista.com y Tendencias Digitales segmentó al corredor iberoamericano en función de sus intereses en las siguientes categorías:

- Endorfinos: corren porque se sienten bien, les da energía y se divierten. Alrededor de 63 por ciento de estos corredores son hombres y su edad promedio es 31 años.
- Forrest Gump: tienen más kilometraje y experiencia. Corren porque les gusta y se divierten. En este grupo alrededor de 58 por ciento son hombres y su edad promedio es 34 años.
- Socializadores: les gusta compartir con amigos o con su pareja, alrededor de 55 por ciento son hombres y su edad promedio es 36 años.
- X-trainers: con menos kilometraje y experiencia, corren como apoyo a otros deportes que practican. En este grupo 68 por ciento son hombres, con una edad promedio de 33 años.
- Fisiológicos: este grupo corre para controlar el estrés, comer más, dormir mejor y controlar el estreñimiento. En este perfil cincuenta por ciento son mujeres y la edad promedio gira alrededor de 32 años.
- Recetados: con menos kilometraje y experiencia, este grupo corre para mejorar su salud, controlar el peso corporal y bajar el colesterol (67 por ciento son hombres con una edad promedio de 38 años).



Fotografía: cortesía de Soymaratonista.com

competencia, que cuenta con la certificación de la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF) y el aval de la Asociación Internacional de Maratones y Carreras a Distancia (AIMS), tanto en la ruta de 21K como en la de 42K.

KILÓMETROS EN LA RED

Los orígenes de Soymaratonista.com se remontan a la década pasada, cuando Carlos Jiménez decidió abrir un blog para registrar sus experiencias como corredor en carreras internacionales, como la de Berlín. Luego se dedicó a estudiar con mayor profundidad el tema, el blog se volvió más técnico y rápidamente se hizo más popular.

El paso siguiente fue cambiarle el nombre —«Kilómetro 49»— y convertirlo en una página de temas variados como nutrición, medicina y acondicionamiento físico. En 2009 aparece oficialmente Soymaratonista.com, con la edición de ese año del Caracas Gatorade Rock. La página logra trascender las fronteras y hoy, luego de seis años, mantiene un alto tráfico de visitas provenientes de otros países como España, México y Argentina.

Hoy, con oficinas en Caracas y Panamá, Soymaratonista.com recibe un promedio de 500.000 visitas al mes, gracias a un contenido participativo que se distribuye en treinta secciones y al apoyo de colaboradores en diferentes países, como Venezuela, México, España, Panamá y Argentina. Cuenta con 90.000 seguidores en Twitter y alta interacción —comentarios, preguntas, opiniones y fotos de usuarios— en otras redes sociales como Facebook, Instagram y Pinterest.

Berrizbeitia señala que el origen de esta carrera se encuentra en la celebración del 40 aniversario de CAF: la institución organizó esta fiesta deportiva como un regalo a su ciudad sede: «El evento generó una respuesta muy positiva por parte de los corredores y de la comunidad caraqueña, lo que nos motivó a llevar a cabo la competencia con una frecuencia anual». Asegura que, con este evento, CAF promueve la integración de América Latina e invita anualmente a corredores élite de sus países socios y a participantes de la región y del resto del mundo, con el fin de que la competencia alcance una dimensión cada vez más latinoamericana e integradora.

El número de corredores internacionales ha crecido con el tiempo, a tal punto que en 2015 participaron más de 270 atletas provenientes de países de América Latina y otros lugares del mundo. Además, el campeonato nacional de Venezuela fue clasificatorio para los Juegos Panamericanos de Toronto y para el Mundial de Atletismo de Pekín. «Si se suman las modalidades de 21K y 42K, en 2015 participaron 7.200 corredores, mientras que en 2013 participaron unos 6.600, lo que representa un incremento del nueve por ciento. Hay que recordar que en 2014 no se realizó la competencia», observó Berrizbeitia.

En 2015 el rango de edad con mayor participación en ambas modalidades (21K y 42K) fue treinta a cuarenta años y el 69 por ciento de los participantes fueron hombres. Trabajaron 1.450 personas repartidas en logística, entrega de materiales y rutas, las cuales fueron apoyadas por 2.500 representantes de fuerzas de seguridad del Estado y 800 voluntarios.

El evento se promociona en la página web maratón.caf. com y las redes sociales Twitter, Facebook e Instagram. Igualmente, se realiza una amplia campaña informativa sobre el cierre de las calles y la seguridad a lo largo de la ruta del maratón.

La mejor experiencia posible

Con catorce ediciones, la Gatorade Caracas Rock se ha convertido en una de las carreras que más personas mueve año tras año en Venezuela, cuyos objetivos principales son sembrar un estilo de vida saludable y combatir la inactividad física, el sedentarismo y la obesidad. Así lo explica Marlon Monsalve, gerente nacional de Eventos y Mercadeo Deportivo de Pepsi-Cola Venezuela, quien comenta que arrancaron en 2001 con 800 corredores y ya han superado los 26.000: «Creamos para el país un ícono que nos identifica en el mundo de las carreras y del atletismo».

La competencia ha crecido de manera exponencial como consecuencia de una buena organización, adecuada hidratación y premiación en cada una de las ediciones que han realizado: «Hablar de esta carrera es hablar de excelentes estándares de organización que, sin duda, se han convertido en referencia de nuestro país. En Empresas Polar existe compromiso para que la participación en este evento sea la mejor experiencia posible».

La carrera cuenta con un formato especial en el que se combinan la plataforma deportiva y la música: «En lo deportivo podemos mencionar que somos la única carrera de diez kilómetros del país certificada por la Federación Venezolana de Atletismo, la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF) y la Asociación Internacional de Maratones y Carreras a Distancia (AIMS), con la medición oficial y estándares internacionales. Es decir, si se dan récords nacionales o mundiales son completamente válidos y homologados». En cuanto a la música, la competencia cuenta con una banda de rock nacional cada 1.500 metros que anima el paso de los corredores y un gran concierto en la llegada, lo que la hace única en el país.

En la organización de la XIV edición de la Gatorade Caracas Rock trabajaron unas 1.500 personas: en puntos de hidratación, primeros auxilios y organización. «Muchos eran estudiantes universitarios que buscan trabajo para los fines de semana. Debemos mencionar los funcionarios que nos apoyaron pertenecientes a la Guardia Nacional, Policía Nacional, Policía de Baruta, Instituto Nacional del Transporte, entre otros organismos».

Incentivar el deporte

Otra competencia que se ha posicionado entre los corredores del país es la Media Maratón y Carrera 10K Movistar, que en 2015 arribó a su segunda edición. Cuenta con el aval de la FVA, la IAAF y la certificación de AIMS.

Angie Porras, gerente de Patrocinios de Movistar, asegura que el compromiso de la empresa con el deporte se fortalece cada día y por ello trabaja para impulsar espacios donde no solo los usuarios, sino el público en general, puedan vivir experiencias en sana armonía y en familia: «En 2014 quedamos muy satisfechos con los resultados obtenidos en cuanto a la respuesta de los participantes y la logística del evento. Por esta razón, este año asumimos nuevamente el reto y ampliamos el alcance de la actividad y el número de cupos, de 6.500 a 10.000 corredores en 2015».

Para la segunda edición de la Media Maratón y Carrera 10K Movistar se instrumentó un plan de comunicación que combinó medios masivos, medios digitales y redes sociales:

OTRAS CARRERAS CON GRAN ACEPTACIÓN DEL PÚBLICO

- Medio maratón Automercados Plaza's
- Medio maratón Simón Bolívar
- Medio maratón Carabobo Runners
- Medio maratón Maracaibo
- Carrera de relevo 21K de Coca Cola
- Carrera 10K de Cargill
- Carrera 10K de Plumrose
- Carrera 10K de Excelsior Gama
- Carrera 10K de Unicasa
- Carrera 10K de Locatel
- Carrera 10K Margarita (con marcas locales)

«Por las redes sociales la campaña se comunicó por Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, con publicaciones que estimulaban la inscripción, recomendaciones para la carrera e información de la ruta, entre otros datos. Esta actividad registró 488 publicaciones, que generaron más de 2,7 millones de impresiones y más de siete millones de interacciones con la marca».

Destaca Porras otro elemento importante en materia de mercadeo: la camiseta que el participante recibe al inscribirse. «En las dos ediciones de la Media Maratón y Carrera 10K hemos trabajado con la marca RS21 para dar a nuestros corredores una camiseta de la mejor calidad con tecnología Quick Dry, especialmente fabricada para el evento».

Este año la organización de la carrera volvió a estar a cargo de la empresa Hipereventos. Además, Movistar realizó la recolección y la gestión de los residuos de botellas y tapas plásticas, para entregarlos a las organizaciones Fundana y Tapas por la Vida. Durante la entrega de kits a los corredores se recolectaron zapatos deportivos en buen estado para ser entregados a la organización Techo Venezuela.

El corredor venezolano

Se calcula que la edad promedio del corredor venezolano está sobre los treinta años, pero no supera los cuarenta, y el grupo de los hombres no llega a sesenta por ciento de las personas que practican este deporte. Según Marlon Monsalve:

... es una persona con edad comprendida entre los 18 y los 80 años, que suele ser muy sociable porque le gusta compartir con sus amigos, ama la naturaleza y es muy consciente de que hacer deporte es una excelente manera de hacer país. Han surgido clubes de corredores, organizaciones deportivas y competencias. Las redes sociales han desempeñado un papel importante en esta atractiva manera de hacer deporte y vivir sanamente.

Angie Porras refiere que en Venezuela cada vez toman más fuerza las iniciativas deportivas que conectan a la sociedad con un estilo de vida más sano. Movistar cuenta con dos modalidades de carreras, 10K y 21K (media maratón) en las cuales participan corredores con perfiles distintos. «Tenemos a aquellos profesionales que quieren mejorar su tiempo o romper una marca; también hay quien corre los 21K para poder correr un maratón nacional o internacional; además, contamos con participantes que se inician, que quieren ejercitarse o simplemente pasar una mañana distinta y compartir con familiares y amigos». **FI**

El mercado de hoteles se mueve a pesar de la recesión

ELIZABETH OSTOS ■ Periodista

El sector del alojamiento sigue su expansión con nuevos proyectos de infraestructura, aunque 2015 fue uno de los años con peor desempeño económico de la historia reciente de Venezuela.

LA REINVENCIÓN es una práctica obligatoria en tiempos de crisis y recesión. De cómo manejarse en la nación más inflacionaria del mundo saben los empresarios venezolanos; no en vano muchos trabajan y apuestan por el país. Incluso hay quienes se dan el lujo de planificar e invertir, con el pensamiento en un futuro mejor desde el punto de vista económico.

El sector de la hotelería es uno de los que no ha caído significativamente, y sus protagonistas, empresarios, inversionistas y trabajadores no pararon sus actividades en 2015, un año para no olvidar por el precario desempeño de la economía y por la crisis social que trajo consigo la recesión. Según José Alberto Núñez, vicepresidente de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (Fenahoven), «en los próximos meses habrá nuevas instalaciones para recibir a los viajeros corporativos y los vacacionistas. Con recursos propios o provenientes de la cartera de créditos al turismo, este sector se seguirá moviendo».

El gremio atiende y maneja cifras sobre establecimientos y alojamientos turísticos: hoteles de una a cinco estrellas, apartoteles, pensiones y hoteles de paso (no abarca posadas ni habitaciones por día). En conversación con *Debates IESA*, Núñez reveló que Fenahoven no ha dejado de recibir consultas para el desarrollo de proyectos hoteleros, en varios estados del país, ni para asesorías en solicitudes de préstamos bancarios: «Lo que sí cambiamos fue cómo centralizar los convenios comerciales con proveedores de productos y servicios hoteleros por razones obvias: la escasez ha obligado a los empresarios a resolver individualmente el problema de los insumos que requieren los hoteles».

Algo de historia

El mercado hotelero en Venezuela es singular: se basa en la cultura y la economía petrolera. Núñez explica:

En este país la hotelería no es creada a partir del turismo, sino del petróleo, y con el Estado como propietario y promotor. En la década de los cincuenta, en el gobierno de Marcos Pérez Jiménez, se creó una corporación nacional de alojamiento. Para aquel entonces se comenzó a trabajar con el concepto de colaboradores, con la empresa estadounidense Western, que tenía la operación comercial de las instalaciones del Estado. Hubo una participación accionaria minoritaria de la empresa privada.

En esos años, la cadena Sheraton, por ejemplo, alquiló varios edificios en Caracas y los comenzó a explotar comercialmente. «Fue el inicio de la hotelería de lujo en la capital del país», precisó el dirigente gremial.

Con sabor mediterráneo

Para Núñez es preciso dar crédito a los inmigrantes italianos en el surgimiento de la industria nacional de hotelería. El auge económico de los años cincuenta trajo consigo fuertes oleadas migratorias, fundamentalmente europeas:

Cientos de miles de inmigrantes participaron en la construcción de autopistas y hasta de ciudades enteras. Muchos italianos sentaron bases en el país y levantaron pequeños edificios de apartamentos, para atender la demanda de hospedaje de los trabajadores en sitios tan lejanos como Caracas y Puerto Ordaz. Nuestra hotelería partió de la atención a los inmigrantes, por eso buena parte del país está llena de hoteles de dos y tres estrellas.

El auge de la actividad petrolera en occidente y oriente fomentó también la demanda de hospedaje de obreros y ejecutivos de la industria, que trabajaban lejos de sus casas. Esa demanda fue cubierta con los primeros apartoteles que se fundaron. «Las habitaciones de estas construcciones no superaron los setenta metros y eran administradas por familias enteras que hicieron de ese un negocio lucrativo que

En el eje Chacao-La Castellana habrá nuevos hoteles cinco estrellas a partir de 2016, así como en el sur de Puerto Ordaz y en la Isla de Margarita, donde se planifican nuevas instalaciones, con capital privado nacional y socios internacionales

ha sido manejado de generación en generación». La mayor parte de las necesidades de alojamiento en Venezuela sigue los vaivenes de la industria petrolera y sus derivadas, «con la excepción de Margarita y Maracaibo que tienen gran vocación turística y han diseñado alojamientos especialmente para recreación».

- ¿Cuál es la situación del estado Falcón, cuyas playas son las más visitadas del país?
- Ciertamente, hay gran flujo de turistas occidentales que entran y salen constantemente de Falcón, van por uno o dos días, o se alojan en residencias de familiares o amigos. Existen locales para atender a los turistas y varios proyectos de instalación de nuevos hoteles en la zona que circunda el Parque Nacional Morrocoy. También están la zona franca de Paraguaná y la refinería de Amuay, que demandan muchas habitaciones para comerciantes, trabajadores y técnicos de la industria petrolera.

Núñez explicó que actualmente existen 24 hoteles cinco estrellas en Venezuela, cifra que aumentará entre 2016 y 2018, pues se construyen nuevos proyectos y algunas edificaciones se remodelan con el apoyo de cadenas internacionales:

Hoy es muy costoso atender, operar y mantener un hotel de alta categoría con sus puertas abiertas. No resultó antes y no resulta ahora tener una instalación de alto *target*. Los hoteles Sheraton, Meliá, Hilton y Tamanaco pertenecieron al gobierno, que fue el principal impulsor de este tipo de instalaciones. Luego el Tamanaco pasó a manos privadas, de capitales nacionales.

La cadena Eurobuilding nació con un hotel, ubicado en Chuao, Caracas, cuya propiedad era del Fondo de Inversiones de Venezuela. Luego de varias alianzas con cadenas internacionales, como Hampton Inn y Raddisson, la familia venezolana Zarikian compró la totalidad de las acciones de la sede de Chuao e inició una decidida expansión que llegó a Maiquetía, Maracay, El Tigre, Guayana, Barinas y Coro. Fuera del país la marca Eurobuilding —inspirada en una marca homónima española que también estuvo en Venezuela— está en Miami y Buenos Aires. En cuanto a los hoteles del Estado, la cadena Venetur abarca diez hoteles en su mayoría cinco estrellas, resultado de instalaciones propias o expropiadas en años recientes. «La gerencia de los funcionarios del gobierno no ha sido la más eficiente, pues hay edificaciones que presentan serias fallas de dotación y mantenimiento de la infraestructura», opinó Núñez.

Algunas cifras en azul

En Venezuela, la ocupación promedio de los hoteles, sea por ocio o por motivos laborales, está en el orden del 62 por ciento, una cifra nada despreciable. Un ejemplo es Anzoátegui, enclave de mar y sol en el oriente, cuyos hoteles corporativos mantienen la ocupación sobre 75 por ciento. Allí está una de las sedes principales de PDVSA, y hay campos operativos que deben ser atendidos por obreros y ejecutivos, lo que mantiene la ocupación en números altos. De hecho, la tendencia en ese estado es la compra de edificios enteros para que los habiten temporalmente.

El mercado de vacacionistas por excelencia es la Isla de Margarita. Allí la ocupación de los hoteles es bastante alta, aunque falla la conexión aérea. Hubo un repunte importante entre 2014 y principios de 2015, cuando se iniciaron experiencias con turismo de frontera: colombianos y brasileños abarrotaron la isla, a los que se agregaron los argentinos. Pero este auge fue suspendido por el cierre de la frontera entre Venezuela y Colombia.

Según cifras de Fenahoven existen 1.890 establecimientos hoteleros categorizados de una a cinco estrellas, con una oferta de 98.145 habitaciones, que emplean directamente a 71.705 personas e indirectamente a 179.262. Se calculan 1.496 hoteles no categorizados, con un total de 68.000 habitaciones que generan 49.585 empleos entre directos e indirectos. Sobre los nuevos proyectos en el país, Núñez comentó que en el eje Chacao-La Castellana habrá nuevos hoteles cinco estrellas a partir de 2016, así como en el sur de Puerto Ordaz y en la Isla de Margarita, donde se planifican nuevas instalaciones, con capital privado nacional y socios internacionales.

JW Marriott: un caso de negocios en ciernes

Daniela González, directora de Mercadeo y ventas de los hoteles Marriott en Venezuela, considera, al igual que Núñez,

BALANCE ACTUAL NEGATIVO

A pesar de los nuevos proyectos en el sector hotelero, un reporte de la Asociación de Operadores Turísticos de Venezuela (Asotuv) mostró un panorama claramente negativo para 2015. El cierre de hoteles y restaurantes venezolanos ha dejado más de 50.000 personas desempleadas. «La actividad turística, tan importante para el país, decayó en más de sesenta por ciento como consecuencia de la crisis económica», precisó Jesús Matheus Solórzano, presidente de la organización.

Solórzano explicó que la expropiación de hoteles de la cadena Hilton y de otros establecimientos por el gobierno nacional causó el desempleo en los últimos años. «A ello se sumó el cierre de numerosos restaurantes de comida internacional que existían tanto en Caracas como en Maiquetía, Maracaibo, Mérida, Margarita, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz, debido a la merma de turistas hacia Venezuela, por razones de inseguridad».

El dirigente gremial indicó que ha planteado la situación a diversos organismos gubernamentales, pero no ha recibido «respuestas contundentes». «Aun así seguimos solicitando y esperamos abrir hoteles en el Aeropuerto de Maiquetía y reabrir el Meliá y el Sheraton en el litoral, que son proyectos grandes que podrían generar una fuente de empleo suficientemente buena».

José Alberto Núñez, vicepresidente de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela, aclaró que en el año 2015 no cerró ningún hotel. «Esta es una de las industrias que no ha caído en términos absolutos. Sí hay instalaciones con problemas, pero es un asunto de gerencia y de entorno-país».

que en este país hay oportunidades de negocios y de expansión, a pesar de la crisis económica:

En el entorno actual, desde el punto de vista de la ocupación y la demanda insatisfecha, manejar la operación de un hotel es una oportunidad de negocio. Si agregamos experiencia en gestión financiera que asegure una adaptabilidad constante a los cambios económicos de Venezuela y sumamos indicadores operativos que garanticen calidad, se puede lograr una participación en el mercado exitosa. El conocimiento de la cadena Marriott Internacional permite que hayamos permanecido en el mercado local, a pesar de los retos presentados en los últimos años para el sector, que afectan la operatividad de los hoteles.

Marriott maneja tres marcas en Venezuela. En el año 2002 inició operaciones con capital nacional, con la marca de lujo JW Marriott, en El Rosal, Caracas, donde atendió fundamentalmente las necesidades de hospedaje del sector empresa-

Los gerentes de las marcas Laguna Mar, Hesperia y Dunes han invertido recursos para remozar su mobiliario en la Isla de Margarita

rial. En 2008, el Marriott Playa Grande abrió sus puertas en Catia La Mar para asistir a viajeros, familias y grupos corporativos, con el atractivo de su ubicación frente al Mar Caribe y la cercanía a Maiquetía, principal aeropuerto del país. Finalmente, en 2010 se incorporó la tercera propiedad de Marriott bajo la marca Renaissance, ubicada en la exclusiva zona de La Castellana, en Caracas.

González anunció que, para 2016, la cadena apoyará la apertura del Hotel Maracay: «Pronto se brindarán detalles de este proyecto que ratifica nuestra confianza en Venezuela».

Hoteles categorizados en Venezuela 2014

Categoría (estrellas)	Establecimientos	Habitaciones	Empleados	Empleados por habitación
1	135	5.248	2.414	0,46
2	105	5.533	3.095	0,56
3	103	8.084	5.901	0,73
4	27	4.076	3.423	0,84
5	24	6.336	7.287	1,15
Total	394	29.277	22.120	0,75

Fuente: Federación Nacional de Hoteles de Venezuela, «Distribución del empleo en hoteles turísticos según tipos de establecimientos categorizados y no categorizados. Año 2014».

LD Hoteles en Margarita

Un empresario hotelero venezolano, el ingeniero civil Luis D'Amico, juega cerrado en el mercado local y lanzó en 2015 la cadena LD Hoteles. Su base está en el estado Nueva Esparta, «destino turístico preferido de los venezolanos, donde la infraestructura hotelera crece pese a la recesión económica. Incluso, edificaciones viejas o abandonadas han sido recuperadas por el sector privado».

Los gerentes de las marcas Laguna Mar, Hesperia y Dunes han invertido recursos para remozar su mobiliario en la isla. También existen nuevos desarrollos de hoteles de alta categoría, así como hoteles-boutique. «Esto es un síntoma importante de que el sector turismo en la isla no ha caído significativamente, o se ha reacomodado, pese al contexto macroeconómico del país. Margarita tiene todas las bondades para estar consolidada como destino», dijo D'Amico.

- ¿Ha bajado la ocupación hotelera en la isla?
- La ocupación promedio está entre 60 y 65 por ciento, lo que no es malo, pero sí es preciso aclarar que ha bajado entre ocho y diez por ciento anual. Eso ha hecho mella en nuestras finanzas. Pero todo en la vida es cíclico. Hay momentos en los que hay que capear el temporal y trabajar con lo que se tiene. No creemos que sea una alternativa dejar de hacer cosas en tiempos difíciles.

La cadena LD tiene las marcas Le Flamboyán (con quince años en el mercado), Palm Beach (diez años) y el H2Otel (inaugurado en diciembre de 2015). Para 2016, D'Amico lanzará un hotel categoría plus en Margarita y dos en el estado Zulia. «Sin el apoyo de la gaveta turística y de la banca no habría sido posible hacer estas inversiones», admite el empresario.

La empresa maneja el esquema de propiedad y operación de hoteles. En promedio, invirtió dos millones de dólares en su expansión comercial. La merma en los ingresos de

Tipos de hoteles en Venezuela 2014

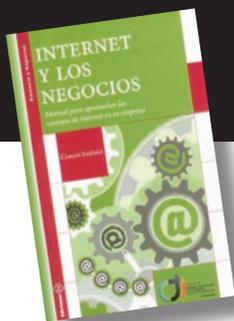
Tipo de hotel	Establecimientos	Habitaciones	Empleados
Categorizados	394	29.277	22.120
No categorizados	1.496	68.868	49.585
Total	1.890	98.145	71.705

Fuente: Federación Nacional de Hoteles de Venezuela, «Distribución del empleo en hoteles turísticos según tipos de establecimientos categorizados y no categorizados. Año 2014».

ASUNTOS LEGALES

Según José Alberto Núñez, vicepresidente de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela, armar una estructura hotelera en Venezuela no es sencillo, porque es un proceso burocrático largo y engorroso: «El permiso de operación suele tardar catorce meses, nueve meses más el proceso de presentación del proyecto y la aprobación de un crédito bancario, más la ubicación de los materiales de construcción, si el edificio es nuevo. En promedio son entre tres y cuatro años de arduo e imparable trabajo». Con respecto al crédito obligatorio al turismo para construir más hoteles en el país, Núñez opinó que ese mecanismo es un elemento de empuje y apalancamiento del sector: «En los últimos años ha aportado al mercado unas 5.000 o 6.000 camas, lo que cubre en parte el déficit existente».

los venezolanos y el cierre de la frontera con Colombia, de donde provenían contingentes de turistas, afectó la operación de los alojamientos. «A este mercado hay que trabajar duro, tener las expectativas de que las cosas mejoren, buscar nuevos mercados internacionales, como los argentinos o brasileños, y ofrecer buenas tarifas a los venezolanos». ■



INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



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

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

La crisis económica potencia el emprendimiento

INGRID MARGARITA ROJAS ■ Periodista

Desde hace una década más de dos millones de personas al año buscan oportunidades de emprendimiento en Venezuela, especialmente para cubrir necesidades. Políticas públicas que brinden estímulos, formación y financiamiento son claves para garantizar el éxito del movimiento de este sector.

LA SITUACIÓN ECONÓMICA que vive el país impulsa a los venezolanos a ingeniárselas para buscar opciones que les permitan generar o aumentar sus ingresos. Aramis Rodríguez, profesor y coordinador del Centro de Emprendedores del IESA, señaló que, cuando las economías entran en problemas, aparecen en gran medida los emprendimientos por necesidad y no tanto por oportunidad, como ocurre en países con vocación emprendedora, como Noruega y Suecia.

Mariángela Valladares, gerente de Aceleración de Wayra Venezuela (Telefónica), afirma que existe un auge del movimiento emprendedor en Venezuela, por la difícil situación económica nacional, con empleos formales restringidos. «La crisis motiva, porque pone a la gente a pensar cómo buscar otras fuentes de ingreso económico. El momento que estamos viviendo propicia el surgimiento del emprendimiento». María Luisa Parra, presidenta de la Fundación Ideas, llamó la atención sobre el impulso que recibe el tema en las universidades nacionales, al incorporar el emprendimiento como un elemento del currículo.

Perfil del emprendimiento

Venezuela se destaca entre los diez países más emprendedores del mundo, de acuerdo con Rodríguez, quien precisó que cada año salen a concretar sus ideas de negocios 2,5 millones de personas. «El venezolano no se muere de hambre», dijo el académico, tras indicar que el auge del movimiento emprendedor local tiene una década.

Rodríguez asegura que, en términos generales, el perfil del emprendedor venezolano se mantiene prácticamente igual que hace diez años. El IESA se apoya en las alianzas con la Fundación Ideas, Wayra y Venezuela Sin Límites para revisar las características del ecosistema nacional cada año. En promedio, los emprendedores venezolanos tienen entre 35 y 40

años de edad y son poco dados a la innovación: la mitad trata de imitar al otro y generalmente utiliza tecnología obsoleta para llevar a cabo sus negocios.

Si bien se observa un cambio en el área de negocios (antes el énfasis estaba en el comercio y ahora más en manufactura, precisamente por la demanda del mercado) al analista le preocupa que se crean empresas sin mayores expectativas de crecimiento, con no más de cinco empleados (desde su fundación a cinco años), cuando antes proyectaban ocupar, al menos, a veinte personas. «El 99 por ciento del tejido empresarial de Venezuela es de microempresas. Cada día existen menos grandes y medianas. Un país con este tejido empresarial, ¿qué calidad de trabajo puede darle a un profesional que egresa de la universidad?», se pregunta Rodríguez.

Así como destaca la vocación emprendedora también resalta la alta mortalidad de los emprendimientos: entre 200.000 y 300.000 logran superar los 3,5 años de operaciones. «El venezolano tiene actitud para echar adelante, pero lamentablemente sus negocios no pasan los 3,5 años de vida», aunque en los últimos diez años el ecosistema emprendedor ha mejorado. «Es un buen síntoma en pro de la capacitación de los emprendedores, de su éxito y su permanencia en el tiempo», dijo Rodríguez.

La presidenta de la Fundación Ideas, María Luisa Parra, considera que en Venezuela el talento humano es importante, lo que se ha manifestado a lo largo de estos años al conseguir soluciones a problemas que son particulares de la realidad nacional: «Muchos emprendimientos que comienzan y no duran en el tiempo son consecuencia de que la gente busca suplir necesidades económicas; no tienen la pasión ni el conocimiento para llevar adelante un proyecto de mayor envergadura o sostenibilidad».

Organizaciones como la que dirige Parra apoyan un flujo interesante de proyectos sostenibles, con bases y herramientas

APOYO MULTILATERAL

María Silvia Castillo, consultora de la oficina del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Venezuela, aseguró que el organismo está muy interesado en promover el emprendimiento en América Latina, para lo cual ofrece su atención a empresas grandes del sector privado, pero también a pequeñas y a emprendedores. «En los últimos años vemos que ha tomado fuerza el tema del emprendimiento y de la pyme, porque cada vez más empleos se generan por esa vía. Sin embargo, observamos dificultades que no son particulares de Venezuela, sino de la región, entre ellas que la mayoría no supere uno o dos años de vida».

El BID ha identificado algunos desafíos, como la capacidad de los equipos de trabajo para gestionar los emprendimientos. «Empiezan a crecer y no tienen herramientas adecuadas para su planificación, organización y estructura. Eso hace que, independientemente de que tengan financiamiento o una idea maravillosa, no puedan continuar», explicó Castillo.

Otro desafío está en el financiamiento. El BID no ofrece herramientas de apoyo directo a los emprendedores, sino que trabaja con aliados y mediante

proyectos. Una de las ventanillas del Fondo Multilateral de Inversiones (Fomín), institución del BID, ofrece la posibilidad de hacer programas con cámaras para que estas apoyen el emprendimiento. Tal es el caso, por ejemplo, de la Cámara de Comercio de Valera, con la que existe un convenio hace dos años y el cual aún está vigente.

Otra forma de financiamiento que ofrece el BID se realiza mediante fondos de inversión, capital semilla, capital ángel y de riesgo: «Vemos la oportunidad de ser un catalizador. No ponemos todos los fondos, sino que con nuestros recursos se apalancan los de otras organizaciones que, a lo mejor, no participarían si no estuviera el BID, por la trayectoria y el capital de base que ofrece el organismo».

Empresas pequeñas y medianas establecidas también pueden lograr financiamiento de la Corporación Interamericana de Inversiones, otra iniciativa del BID, que requiere una carta de no objeción del Ministerio de Planificación. Esta política no es exclusiva para Venezuela, sino que se aplica a todos los países que aportan recursos al organismo multilateral.

EJEMPLOS EXITOSOS

- De coyuntural a sostenible. La plataforma traetelo.com nació y creció cuando se instauró en el país el cupo de divisas para compras electrónicas, que permitió a la gente traer del exterior productos que no se conseguían en Venezuela. El modelo de negocio migró desde esa coyuntura para montarse en la ola de las tendencias globales y hoy tiene oficinas en Panamá, Miami, Santiago de Chile y Caracas, y sigue en proceso de expansión. La plataforma también ofrece a los consumidores encontrar productos en moneda local, mediante alianzas con otras empresas. «Al principio, el modelo de la tienda se basaba en la venta de productos de Asia y Estados Unidos hacia Latinoamérica, pero luego vimos una oportunidad más grande al abrir la plataforma para facilitar las transacciones a otras plataformas consolidadas de la región, como MercadoLibre», expresó Federico Torres, uno de los fundadores.
- Cultura del té. Omarly Alcina, *sommelier* de té y creadora de Kepén Tea & Salads, después de operar restaurantes en los que intentó instaurar la cultura del té, celebra haber logrado la meta de dar a su bebida características del mercado venezolano, que prefiere líquidos fríos y dulces. Han transcurrido nueve años desde que abrió la primera tienda en la avenida del Lago en Maracaibo, la tierra de su esposo. La cadena cuenta hoy con más de una decena de tiendas, que se manejan bajo la modalidad de franquicia, incluidas las que abrieron a finales del año 2015 y principios de 2016 en Colombia, Curazao y Miami.
- Cubrir una necesidad. Otro caso de emprendimiento venezolano consolidado es Pedidostogo.com, en marcha desde hace cuatro años y medio. Los hermanos Gustavo y Orlando Patiño dieron rienda suelta a la imaginación al asistir al Mundial de Fútbol de Sudáfrica y buscar opciones para comer donde estaban alojados. Con el apoyo de un tercer socio, Juan Ignacio Aristigueta, impulsaron un servicio que conecta restaurantes y consumidores mediante el despacho. Hoy están presentes en Caracas, Guarenas, Guatire, Los Teques, Valencia, Maracaibo, Maracay y Barquisimeto. Próximamente estarán más allá de las fronteras, en Panamá, según anuncian. Tener un objetivo claro, ser dinámicos y rodearse de gente que ama el negocio han sido sus claves de éxito, según Gustavo Patiño.
- En pro de la ciudad digital. Del 16 al 20 de noviembre de 2015 se celebró en Venezuela la «Semana Global del Emprendimiento», en la que CityWallet, proyecto incubado en la academia Wayra, fue uno de los destacados en la categoría de negocios del Concurso Ideas 2015. Consiste en un monedero electrónico para hacer pagos móviles por medio de una calcomanía inteligente, con aplicación en estacionamientos, quioscos y transporte público, incluido el metro. «El arranque está previsto para el primer trimestre de 2016 en estacionamientos, una vez que el equipo haya terminado el piloto que aplica en la Torre Xerox con treinta usuarios», dijo Félix Fernández, cofundador de la idea nacida en el IESA e impulsada en el Impact Hub Caracas, ecosistema de emprendimiento.

adecuadas (tienen un plan, saben qué presupuesto necesitan y cómo lo van a manejar). También existen otras organizaciones que contribuyen a la formación de emprendedores, para que adquieran herramientas y capacidades que les permitan llevar adelante sus proyectos, y otros que ofrecen financiamiento y apoyo directo, como es el caso de Wayra, especialmente dirigido a proyectos tecnológicos.

¿Qué hace falta?

Parra considera que para potenciar el emprendimiento es necesario no solo el talento, la academia o el apoyo financiero, sino reglas de juego claras para el desarrollo de los proyectos y el surgimiento del capital semilla, que muchas veces puede aparecer

en etapas avanzadas, pero no en el arranque. Recuerda que hace algunos años se contaba con el aporte de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Locti) para el capital semilla; pero hoy, tras la reforma de ese instrumento legal, se dificulta el acceso a los recursos que hacen las empresas al Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Fonacit).

Hace falta, en su opinión, que el Estado y entidades locales y regionales participen en estrategias orientadas a apoyar proyectos en etapas tempranas, como ocurre en Chile, Colombia y Perú, con esquemas de incentivos para favorecer al segmento de las pymes. En ello coincide la gerente de Aceleración de la Academia Wayra: si bien Venezuela está a la par de varios países latinoamericanos, Argentina y Chile tienen mucho más fortalecidas las redes de apoyo a los nuevos negocios, sobre todo en lo que a capital de riesgo se refiere.

Para el coordinador del Centro de Emprendedores del IESA se requiere la vocación de un Estado que tenga entre sus prioridades el desarrollo de nuevas empresas de calidad, a las que brinde estímulos para que se fortalezcan y pasen a ser pymes rápidamente y contraten personal. «Si no hay política pública, no habrá programas», expresó Rodríguez, quien llamó la atención sobre la importancia de robustecer la calidad de las empresas nacientes en el país.

Rodríguez considera que el éxito depende de un ecosistema coherente, de una buena formación, de un cambio de mentalidad «de empleado a empresario», y lamenta que el entorno desestime la formalización de los emprendimientos nacionales. «Es muy costoso formalizarse, se pueden llevar más de dos años para ser formales y les pasa la ola por encima», dice en referencia a la burocracia, la Ley de Costos y Precios Justos, la legislación laboral y las restricciones para importar, por solo mencionar algunos de los obstáculos para el sector. «Este tipo de entorno haría inviable proyectos disruptivos como Spotify o Skype». Ese entorno hace que el desarrollo de empresas innovadoras (como las que se incuban en Wayra Venezuela) se torne más lento, a diferencia de otras de Latinoamérica donde la academia de Telefónica está presente.

Parra señaló que el apoyo estatal es importante, incluida la creación de una ley de apoyo al emprendimiento, pero advirtió que no es lo único. «Se requieren más capitales, un flujo más virtuoso, más proyectos, más gente que se integre y más espacio colaborativo. Hay que fomentarlo y estimularlo». Sin embargo, agregó: «No hay que poner todos los temas fuera del emprendedor; él tiene que saber asumir riesgos y sortear obstáculos. El emprendedor es el centro del proceso y eso requiere formación, disciplina y espacios para aprender donde otros han fracasado».

2016 sin muchos cambios

El programa Emprende del IESA revisó recientemente cómo se perfila el movimiento emprendedor para el año 2016. El profesor Rodríguez proyectó que, en promedio, los emprendedores innovadores tenderán a ser más informales por falta de estímulos, así como a tener nóminas más pequeñas, si las condiciones del entorno se mantienen.

De no variar el contexto el surgimiento de nuevas empresas seguirá siendo lento, por falta de financistas profesionales, se verán más empresas artesanales a pequeña escala. También es posible que muchos emprendedores estén más atentos a exigencias administrativas y burocráticas del gobierno, en vez de dedicarse a desarrollar nuevos productos, servicios y modelos de negocios.

La internacionalización es una opción válida para muchos emprendedores nacionales. Sin embargo, Rodríguez observa que muchos se ven forzados a salir en busca de moneda dura y financiamiento, sin haberse consolidado en Venezuela, con el riesgo de ver perdido el esfuerzo en el mercado interno y en el externo. ■

Banca: la recesión llama a la puerta

ARMANDO J. PERNÍA ■ Periodista

La banca venezolana enfrenta riesgos tanto para su activo como para su pasivo. La recesión y la inflación juegan en contra de los ingresos y la rentabilidad del sistema. Los banqueros prevén un 2016 complejo para su cartera de créditos.

LA BANCA es una de las grandes paradojas de la economía venezolana. Mientras que la economía pasó del estancamiento a la recesión, el sistema financiero se mantuvo en franco crecimiento. En 2014 la actividad económica cayó -3,9 por ciento a precios constantes de 1997, pero el aporte del sector Banca y Seguros aumentó 12,7 por ciento. En los ejercicios precedentes, la situación fue exactamente la misma. En 2013, frente a un magro crecimiento general de 1,3 por ciento, el sector financiero se expandió 21,6 por ciento. En 2012, el último año de bonanza petrolera, cuando el PIB aumentó 5,6 por ciento, la actividad financiera creció a una tasa histórica de 33,5 por ciento.

Sin embargo, la historia parece haber cambiado en 2015. Los últimos datos publicados por el Banco Central señalan que en 2015 el PIB total disminuyó 5,7 por ciento, mientras que el desempeño de la banca fue peor: cayó 13 por ciento.

¿Fortaleza aparente?

¿Cómo fue posible este desempeño cuando hay elementos negativos que deben sumarse como condicionantes: la pesada carga regulatoria y la presión de costos derivada de ella, junto con inflación e inestabilidad fiscal y monetaria? Dos elementos adicionales complicarían a la banca más eficiente: el control gubernamental de las tasas de interés y las comisiones, y el establecimiento de carteras obligatorias con tasas preferenciales. Estas tasas constituyen subsidios a sectores económicos que el sistema financiero no recupera y, además, asume a su riesgo, porque el gobierno no ha acordado un mecanismo de garantía en caso de contingencias negativas. Las gavetas obligatorias representaban, a noviembre de 2015, el sesenta por ciento de la cartera de créditos de la banca, según el economista y analista de riesgo bancario Francisco Faraco.

Banca venezolana: los grandes números

	2015	2014	Variación (%)
Índice de capitalización (%)	10,93	9,75	
Índice de morosidad (%)	0,35	0,50	
Provisión contingencia de cartera (%)	745,94	549,05	
Rentabilidad sobre activo (%)	4,11	4,25	
Rentabilidad sobre patrimonio (%)	63,40	63,90	
Índice de intermediación financiera (%)	57,99	52,86	
Captaciones del público (*)	4,00	2,10	90,56
Cartera de créditos (*)	2,32	1,11	109,00
Inversiones en títulos valores (*)	0,78	0,60	29,24
Activo total (*)	4,54	2,39	89,40

Nota: (*) billones de bolívares. Datos a noviembre de cada año.
Fuente: Superintendencia de Instituciones del Sector Bancario, Reporte 11-2015.

La pregunta acerca del crecimiento del sector financiero tiene varias respuestas:

- La intermediación financiera ha sido especialmente rentable, porque la banca ha captado recursos a un costo muy bajo. De hecho, según datos de la Superintendencia de Instituciones del Sector Bancario (Sudeban) más de ochenta por ciento de las captaciones de público van a cuentas corrientes, que no se remuneran, de manera que el margen entre tasas pasivas y activas es muy favorable.
- El crecimiento de la liquidez monetaria, en medio de un control de cambio rígido, ha facilitado un crecimiento constante de las captaciones que son, como dice el economista César Aristimuño, presidente de Aristimuño, Herrera & Asociados, la «materia prima» del sector. Más del sesenta por ciento de los ingresos del sistema ha provenido de la intermediación, por lo que la liquidez elevada ha significado un buen negocio.
- La banca ha ejercido un control adecuado de los gastos de transformación.
- Las inversiones en títulos valores, básicamente emitidos por el Estado, han resultado muy rentables; aunque la banca privada muestra una reducción de su exposición a estos papeles.

El crecimiento del sector financiero se vincula con un aumento sostenido de la rentabilidad nominal. En general, los números del sistema financiero venezolano lucen sólidos y sanos.

La banca parece estar suficientemente capitalizada, a pesar de los elevados riesgos que enfrenta. El índice de solvencia patrimonial exigido por el Banco de Pagos de Basilea es nueve por ciento del activo ponderado, y ninguna de las 35 instituciones que integran el sistema está por debajo de ese marcador. Para tener una idea de la solvencia de la banca local conviene ver el más reciente informe publicado por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban), al cierre del primer trimestre de 2015, en el cual Venezuela aparece con el cuarto índice de solvencia de la región, superado por El Salvador, Brasil y México.

Francisco Faraco, en entrevista para *Debates IESA*, asoma un motivo de duda:

En un ambiente de desorden monetario y alta inflación, el balance nominal de la banca puede crecer, pero si se ajusta por inflación, el activo medio de la banca se desploma. Al no haber inversiones cuantiosas en la economía, el sistema no puede crecer en términos reales. Es más, se ha registrado una de las caídas del activo más grandes en la historia del país, que fue de 42 por ciento en los primeros nueve meses del año 2015.

Hay que tener cuidado con meter a todos los bancos en el mismo saco. El segmento grande de la banca (los diez mayores), que concentra cerca del noventa por ciento de las captaciones

Índice de solvencia patrimonial bancaria en países latinoamericanos, junio de 2015

(porcentajes)

El Salvador	16,51
Brasil	16,33
Colombia	16,02
México	15,53
R. Dominicana	15,38
Perú	14,28
Honduras	14,00
Guatemala	13,90
Venezuela	13,79
Argentina	13,65
Nicaragua	13,39
Costa Rica	13,25
Ecuador	13,13
Chile	13,00
Bolivia	12,71
Uruguay	12,02
Paraguay	9,57
Panamá	n.d.

Fuente: Federación Latinoamericana de Bancos: «Boletín financiero trimestral (junio 2015)». <http://www.felaban.net/boletines.php?tipo=2>

del público, presenta un margen de solvencia que, en promedio, ha superado el doce por ciento. Sin embargo, para César Aristimuño, en condiciones tan complejas como las actuales, el índice de solvencia no es un seguro absoluto. A su juicio, siempre hace falta que los accionistas hagan el esfuerzo de aportar capital cuando es necesario, porque es una señal de compromiso y responsabilidad; pero no se puede predecir con base en este factor si el sistema será capaz de soportar un agravamiento del entorno macroeconómico.

La irrelevancia del crédito

Uno de los aspectos del paradójico crecimiento de la banca es el incremento sostenido de la actividad crediticia, aun en términos nominales. La distinción entre nominal y real, al evaluar la expansión del crédito bancario, es clave para entender por qué los préstamos no están dinamizando la economía, lo que debería ocurrir en sana lógica.

El problema es que la inflación hace que las necesidades crediticias se eleven, no como resultado de una mayor actividad económica, sino porque se requieren más bolívares para financiar las mismas operaciones, e incluso menores. No es que la banca tenga más clientes que demandan dinero para invertir o reinvertir, sino que el dinero pedido vale menos.

La firma consultora Ecoanalítica hizo el ejercicio de deflactar la cartera de crédito a julio de 2015, por la inflación medida siguiendo el método del BCV para establecer el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), y encontró una caída de 24,2 por ciento en siete meses. Si se anualiza el cálculo, entre julio de 2014 y 2015, la contracción del crédito fue 20,5 por ciento.

El economista Luis Oliveros advierte que, efectivamente, el crédito bancario se está haciendo cada vez más irrelevante, porque la capacidad de préstamo del sistema financiero venezolano

se ha rezagado frente a las necesidades de la economía, debido a la pérdida de valor de su activo derivada de la inflación.

¿Pagarán?

Otro factor induce un mayor riesgo de cartera. La inflación no solo desvaloriza el activo bancario, sino que crea una insolvencia potencial, pues la capacidad de pago de los clientes se debilita aceleradamente por la pérdida generalizada de poder adquisitivo.

Este problema puede ser muy grave si se cumplen las proyecciones macroeconómicas negativas para 2016; especialmente, las referidas a la inflación, la disminución del ingreso real de los trabajadores y la consecuente caída del consumo privado. Los analistas consultados proyectan un incremento importante de la morosidad en 2016, porque la expansión de la cartera de créditos se registra fundamentalmente en préstamos al consumo.

De acuerdo con los datos de la Sudeban, a noviembre de 2015, el financiamiento al consumo representó 42,9 por ciento de la cartera. El apalancamiento con tarjeta de crédito acaparó 87 por ciento del financiamiento al consumo, lo cual introduce un claro elemento de riesgo, porque consiste en líneas de crédito sin garantías reales. Si bien es cierto que el crédito plástico tiene la tasa activa más elevada, no se debe olvidar que la banca opera en un entorno de tasas reales negativas, por lo que esta rentabilidad es erosionada por la inflación. Además, si se toma en cuenta el porcentaje de la cartera que se presta, obligatoriamente, a tasas preferenciales, el margen de maniobra de la banca para rentabilizar la cartera se ha reducido.

La apuesta de las instituciones financieras por el crédito al consumo ha sido clara y, para Francisco Faraco, «peligrosa». ¿Es una prevención excesiva propia de un calificador de riesgo? El futuro lo dirá.

Tercera quincena

Lo cierto es que el financiamiento con tarjeta ha aumentado de manera importante. Los datos de la Sudeban indican que, entre diciembre de 2014 y noviembre de 2015, la expansión de esta cartera fue de 90,6 por ciento. El fenómeno no es nuevo porque, entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014, la expansión fue de 238,9 por ciento. Eso se llama exposición al riesgo.

La firma consultora Aristimuño, Herrera & Asociados hizo un análisis de los usos más comunes de las tarjetas de crédito, a octubre de 2015, y encontró que los pagos en supermercados y abastos registraron un aumento anualizado de 93 por ciento; la adquisición de ropa y calzado, 143; el gasto financiado en clínicas y farmacias, 94; en repuestos y talleres mecánicos, 188; y en avances de efectivo, 113. Estos datos indican que las tarjetas de crédito funcionan como una «tercera quincena» y que la mayoría de los clientes carece de excedentes para cancelar estos pasivos. Sin colaterales que garanticen los pagos, los bancos pueden enfrentar un deterioro grave de esta cartera, en un plazo breve. De hecho, la banca está desacelerando la expansión del financiamiento con tarjetas.

La cartera de crédito de la banca, a pesar de sus múltiples riesgos, luce sana. A noviembre de 2015, el índice de morosidad (cartera inmovilizada/cartera bruta) fue 0,35 por ciento y la morosidad ampliada —que incluye la cartera reestructurada— fue 0,52 por ciento. En la misma fecha de 2014, el indicador de morosidad fue 0,50 por ciento. Además, claramente, la banca venezolana tiene los menores índices de morosidad en América Latina.

Índice de morosidad bancaria en países latinoamericanos, junio de 2015

(porcentajes)

Venezuela	0,42
Nicaragua	0,93
Panamá	1,10
Guatemala	1,45
R. Dominicana	1,45
Bolivia	1,58
Costa Rica	1,62
Argentina	1,66
Uruguay	2,01
Chile	2,06
El Salvador	2,38
Paraguay	2,44
Perú	2,69
Brasil	2,90
Colombia	3,04
México	3,04
Honduras	3,32
Ecuador	3,64

Fuente: Federación Latinoamericana de Bancos: «Boletín financiero trimestral (junio 2015)». <http://www.felaban.net/boletines.php?tipo=2>

Los bancos locales tienen también las mayores provisiones para cobertura de cartera de América Latina: 745,94 por ciento en el balance de noviembre 2015 reportado por Sudeban. Esto significa que por cada bolívar de cartera inmovilizada hay siete para cubrir contingencias. Esta es una señal de cómo los banqueros, en general, están previendo su entorno, porque estas provisiones salen de las ganancias y, si son tan elevadas, no pueden indicar la esperanza de un futuro más auspicioso.

Presión sobre el pasivo

Los problemas del sistema bancario no se reducen al activo. También hay distorsiones —sobre todo regulatorias— que afectan al pasivo. La primera es el elevado encaje legal, que alcanza un promedio de 32 por ciento de las captaciones. Esto significa que de cada cien bolívares recibidos en depósitos, los bancos deben guardar 32 en una cuenta propia en el BCV. Si se consideran las restricciones que afectan la intermediación, mantener inmovilizado un porcentaje tan alto de las disponibilidades puede afectar la generación de ingresos y la rentabilidad.

El encaje legal, además de ser una reserva para contingencias en el BCV, es utilizado como herramienta de política monetaria para absorber liquidez. Según las cuentas del instituto emisor entre enero y la primera semana de diciembre de 2015, la liquidez monetaria se expandió noventa por ciento; un ritmo mucho más acelerado que en 2014, cuando el incremento fue de 64 por ciento. ¿Presión con fines electorales?

Lo cierto es que la banca ha sido objeto de cuatro incrementos de encaje en los últimos dos años; pero su propósito ha sido, según Aristimuño, no solo sacar liquidez del mercado sino también usar parte de esos recursos para financiar proyectos gubernamentales, como la Gran Misión Vivienda Venezuela. De acuerdo con el analista, no existen registros sobre qué porcentaje

del encaje —que son recursos provenientes directamente de los depositantes y deben mantenerse líquidos— se ha titularizado para financiar proyectos públicos.

Pero eso no es todo. La banca privada enfrenta una competencia de las entidades financieras públicas, que son beneficiadas con crecientes depósitos estatales, el manejo de las nóminas y fideicomisos de la administración pública, e incluso exclusividades, como el procesamiento de los cupos de divisas otorgadas por el Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex) y las transacciones de contratistas con entes del Estado, entre otras.

Para Faraco es «evidente que se pretende convertir a la banca pública en hegemónica en el mercado. Ya el Banco de Venezuela tiene veinte por ciento de los depósitos del sistema, lo que no es poca cosa».

¿Seguirá siendo rentable?

La banca es el sistema circulatorio de cualquier economía y, al igual que ocurre con el cuerpo humano, cualquier «accidente» en esta área tan sensible puede tener consecuencias fatales. Ya Venezuela probó la amarga medicina de una crisis sistémica en 1994.

Conviene recordar el balance que hizo la entonces presidenta del BCV, Ruth de Krivoy, en su libro *Colapso: la crisis bancaria venezolana de 1994* (Ediciones IESA): el costo neto fue equivalente a 10,9 por ciento del PIB en los años 1994-1995 y fueron afectados más de seis millones de depositantes y 62,26 por ciento del mercado bancario. Los banqueros aprendieron lecciones que han sido especialmente útiles en esta etapa; por ejemplo, la prudencia financiera y la vocación por la eficiencia. Sin embargo, Faraco dice que la rentabilidad del sistema está amenazada por el entorno macroeconómico:

Hay esfuerzos que se deben hacer todavía. Uno muy importante es la consolidación de la red de agencias, especialmente en los bancos públicos. No se explica que el Bicentenario, por ejemplo, tenga una red de 500 oficinas. La tecnología ha ayudado mucho en la eficiencia, pero aún su incidencia en los gastos de transformación es relativa.

La rentabilidad sobre el activo de la banca fue 4,1 por ciento a noviembre de 2015, mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio alcanzó un robusto 63 por ciento. Sin embargo, si este indicador fuera deflactado, se tendría una utilidad negativa.

Aristimuño, en entrevista con *Debates IESA*, dijo que la banca registrará resultados más modestos en 2016, aun cuando considera que no serán negativos. La rentabilidad se verá afectada, porque, en su opinión, es inevitable para el gobierno tomar medidas que disminuyan la liquidez. Al mismo tiempo, considera muy probable que haya un ajuste de las tasas de interés.

Otro factor de estrés es la norma que prohíbe a los bancos aplicar el ajuste por inflación en sus balances, lo que los obliga a cancelar un impuesto sobre la renta mucho mayor. De hecho, la banca pasó de tributar menos de 3,69 por ciento de sus utilidades a una media de 31 por ciento en un año. Las cifras de la Superintendencia de Seguros (Sudese) señalan que el sistema financiero pasó de tributar 1.469 millones de bolívares, en el segundo semestre de 2014, a pagar 29.320 millones, un incremento de 1.872 por ciento.

¿Terminó la fiesta? ¿Caerá la banca al grado de recesión de la construcción o la industria? Los riesgos son reales, pero si algo ha mostrado la industria financiera en Venezuela es capacidad de adaptación, aun con represión financiera y una macroeconomía muy desajustada. **FI**

La empresa digital

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

Una empresa digital no es la que vende por internet sino la que utiliza la tecnología como una herramienta para lograr objetivos de negocio muy tangibles como aumentar sus ventas y mejorar sus márgenes de rentabilidad.

Ser digital es cada vez más una práctica común en muchas empresas del mundo. Generalmente se asocia lo digital con tecnología; pero, más que una «cosa» específica, lo digital es una «forma de hacer las cosas» (Dörner y Edelman, 2015). Las empresas digitales ven la tecnología como una herramienta, no como un fin en sí misma. Más importantes que los montos de inversión en tecnología son las razones que justifican esas inversiones y los resultados esperados para el negocio.

Las tendencias de los mercados globales señalan que la tecnología está muy presente. No solamente de forma explícita, en una tendencia como «la nueva internet» (internet de las cosas, movilidad de las comunicaciones, computación en la nube y grandes volúmenes de datos), sino también de forma implícita, en otras tendencias no directamente relacionadas con la tecnología, pero en las que los medios digitales influyen considerablemente: activismo de marca (los consumidores utilizan los medios interactivos para articularse), búsqueda de conveniencia (el consumidor emplea los nuevos medios para facilitar su proceso de decisión de compra), interés en una vida balanceada (utilizar aplicaciones móviles nativas para el control de la alimentación y el ejercicio físico) y valoración de experiencias con las marcas (los consumidores compran experiencias más que productos).

La mayoría de los ejecutivos percibe que el proceso de transformación de una empresa en digital traerá resultados positivos: más ingresos, mayor rentabilidad, retorno del capital invertido. De hecho, una encuesta realizada por McKinsey («Cracking the digital code», McKinsey Global Survey Results, 2015) muestra que 71 por ciento de las empresas esperaban mayor ingreso, 63 por ciento mayor margen de ganancia y 61 por ciento mayor retorno del capital invertido en los próximos tres años, a partir de sus iniciativas digitales. Sin embargo, muchas empresas no lograrán cumplir esas expectativas.

Los maestros digitales

Solamente una porción del mercado, los llamados maestros digitales (Westerman, Bonnet y McAfee, 2014), será capaz de apropiarse de mayores ingresos y márgenes de rentabilidad. Esas compañías poseen capacidades digitales (tienen los recursos para adquirir equipos y aplicaciones) y, además, las capacidades de liderazgo necesarias para aplicar la tecnología en beneficio del negocio.

Según el estudio realizado por Westerman, Bonnet y McAfee, con base en 184 empresas de capital abierto, los maestros digitales son 26 por ciento más rentables y generan un ingreso superior en nueve por ciento al de sus pares. Estos maestros digitales están presentes en todos los sectores de actividad, pero son más comunes en la banca comercial, el comercio al detal y el sector tecnológico.

El resto de las empresas

Al combinar la capacidad digital y la capacidad de liderazgo se obtiene una matriz que muestra tres tipos de empresas restantes en cuanto a su madurez digital:

- **Principiantes:** para estas empresas la oportunidad que ofrece lo digital es para otros sectores y simplemente esperan. Otras no poseen capacidad de liderazgo para actuar al respecto.
- **Fashionistas:** estas empresas no esperan mucho para comprar las nuevas innovaciones. No poseen capacidades organizacionales robustas, por lo que muchas de sus compras se convierten en pérdidas. Sus carencias de liderazgo hacen que muchas inver-

siones sean desordenadas, incompatibles o no sean escalables.

- **Conservadores:** son empresas contrarias a las *fashionistas*. Aunque poseen capacidad de liderazgo, su exceso de prudencia las lleva a evadir gran parte de las inversiones necesarias para desarrollar capacidades digitales.

Un solo mundo... un solo mercadeo

Para los ejecutivos que todavía consideran que lo digital no es para su sector o empresa, es bueno recordar que hace algunos años muchos se referían al mundo virtual como algo que existía en internet. Había dos mundos: el mundo real o físico y el mundo de los bits y bytes. Muchos analistas debían estudiar estos mundos separadamente, o al menos referirse a cada uno de ellos ante audiencias diferenciadas: las interesadas en los negocios «reales» y las que seguían los acontecimientos en internet. Además, se distinguían los medios tradicionales y los nuevos medios digitales, como dos elementos separados y no necesariamente como dos tipos de medios de comunicación.

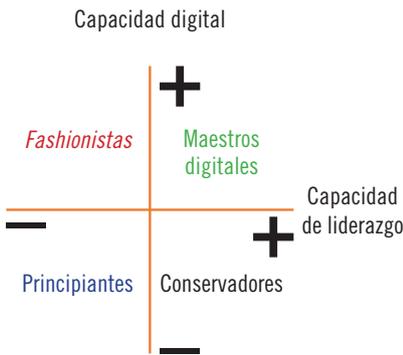
La creciente relevancia de internet en las vidas de las personas ha llevado a una convergencia de estos dos mundos. Realmente hay un solo mundo: el mundo donde la gente se alimenta, duerme, trabaja, estudia, comparte con su familia, se entretiene, socializa, etc. En ese mundo están los medios de comunicación, incluidos los digitales, frente a los cuales pasa cada vez más tiempo. Los nuevos medios han tenido gran impacto en muchos sectores de actividad, han cambiado la ma-

Tres atributos de «ser digital»



Fuente: Westerman, Bonnet y McAfee (2014).

Cuatro categorías de empresas digitales



Fuente: adaptado de Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris y McAfee (2012).

nera de hacer las cosas: buscar información para comprar productos y servicios, comunicar, comprar, acceder a cuentas bancarias, etc. En otros sectores, el impacto apenas se asoma. Es perentorio que las empresas tomen en serio convertirse en empresas digitales. Una empresa digital no es la que vende por internet, sino la que utiliza la tecnología como una herramienta para lograr objetivos de negocio muy tangibles como aumentar sus ventas y mejorar sus márgenes de rentabilidad.

Al referirse a un estudio reciente realizado por la consultora Gartner (Gartner's CMO Spend Survey 2015-16) entre ejecutivos de mercadeo de 339 empresas grandes de Estados Unidos y el Reino Unido, su vicepresidente, Yvonne Genovese, declaró: «Los ejecutivos de mercadeo ya no hacen una clara distinción entre las disciplinas del mercado en línea y el mercadeo fuera de línea». Un tercio de los entrevistados dijo que las técnicas de mercadeo digital están ahora totalmente incorporadas en sus operaciones de mercadeo. Diez por ciento afirmó que sus empresas expanden la función de mercadeo para incorporar los nuevos modelos de negocio digitales. Hay un solo mundo, y debe haber un solo mercadeo.

El internet de las cosas y sus implicaciones para los negocios

Una de las principales tendencias de los mercados globales —«la nueva internet»— está formada por varios fenómenos: internet de las cosas, movilidad de las comunicaciones, computación en la nube y grandes volúmenes de datos. Aunque la expresión «internet de las cosas» fue acuñada por primera vez en 1999, en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, para denotar la tecnología de sensores de radiofrecuencia que permite conectar objetos a internet, también se ha

popularizado para denominar el momento a partir del cual habrá más dispositivos conectados a internet que personas. De hecho, para Cisco ese momento ocurrió entre 2009 y 2010. Según cifras de esta empresa, en 2010 estaban conectados a internet 12.500 millones de dispositivos, mientras que la población mundial era 6.800 millones. Mientras que en un período de cinco años la población crece a una tasa inferior a seis por ciento, el número de dispositivos conectados se duplica (Evans, 2011).

La internet de las cosas es una realidad (parcial, porque hay aplicaciones disponibles y cada vez más dispositivos conectados), pero queda mucho por desarrollar. Los habilitadores son los menores costos de sensores y dispositivos, así como la mejora de las aplicaciones y de la llamada computación en la nube. Entre las barreras se encuentran: seguridad de la información, temores acerca de la privacidad y capacidad de infraestructura.

¿Qué implicaciones tiene la internet de las cosas para los negocios? Para los consumidores ofrece la posibilidad de satisfacer necesidades; por ejemplo, tener mayor control sobre su salud, ahorrar energía, hacer más eficientes sus procesos de compra y hasta lograr mayor seguridad para sus seres queridos y bienes. Para las empresas también hay grandes posibilidades, como mejorar la eficiencia de procesos y del consumo de recursos, y acceder a información valiosa del mercado y sus consumidores. Muchos expertos consideran la internet de las cosas una gran revolución, cuyo impacto será irreversible y tiene mucho que ver con las posibilidades de transformar la empresa tradicional en empresa digital.

La internet de las cosas brinda también oportunidades para los negocios: aumentar el conocimiento de marca (lograr que la marca sea más importante en las vidas de los consumidores al satisfacer necesidades), participar en el proceso de decisión de compra (relacionar mensajes publicitarios con momentos de decisión de compra) e investigar el mercado (acceder a información del comportamiento de los consumidores). Empiece a pensar ya en cómo esta revolución impactará su negocio y, mejor aún, cómo aprovecharla para generar valor.

¿Cómo construir capacidades digitales?

Algunas formas de construir capacidades digitales son: crear experiencias para los clientes (seguimiento de medios sociales, desarrollo de nuevos canales de distribución, uso de la geolocalización, manejo

grandes volúmenes de datos), mejorar los procesos operacionales y revisar los modelos de negocio de la empresa. Una buena forma de empezar es entender el viaje de los consumidores/clientes e identificar los «puntos de dolor» para minimizarlos con el uso de la tecnología. Pero poseer los recursos económicos para adquirir las últimas tecnologías no es suficiente. Hay que saber utilizarlas. Para ello, la primera tarea es formular una visión de la «empresa digital» en la que quiere transformar su organización y promover una cultura de experimentación en la empresa.

Cinco recomendaciones para un viaje exitoso hacia lo digital

1. Seguir de cerca las tendencias globales del mercado, para identificar las oportunidades y las amenazas que crea lo digital.
2. Definir una visión de qué significa para su empresa ser digital: procesos, mercadeo, comercio electrónico. Es importante tener claro cómo puede la tecnología apoyar los objetivos de negocio (y no convertirse en un fin en sí misma, a menos que ese sea su negocio).
3. Dibujar el viaje del cliente y apoyarlo en ese proceso. Este es un mandato competitivo de estos tiempos y la tecnología es un factor clave en ese proceso.
4. Desarrollar capacidades organizacionales y cultura de aprendizaje y experimentación. Poseer capacidades digitales no es suficiente; hay que saber utilizar esa tecnología y adaptarse constantemente.
5. Obtener el respaldo de la alta gerencia para la digitalización. En los maestros digitales, el presidente de la empresa es un «apalancador» del proceso.

REFERENCIAS

- Dörner, K. y Edelman, D. (2015): «What “digital” really means». *McKinsey Insights & Publications*: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/what_digital_really_means.
- Evans, D. (2011): *Internet de las cosas. Cómo la próxima evolución de Internet lo cambia todo*. <http://www.cisco.com/web/LA/soluciones/execute/assets/pdf/internet-of-things-iot-ibsg.pdf>
- Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014): *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. y McAfee, A. (2012): «The digital advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry». Capgemini Consulting-MIT Center for Digital Business: https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf.

Financiamiento colectivo: «con una pequeña ayuda de mis amigos»

Luis Ernesto Blanco

Profesor e investigador de la UCAB / @lblancor

Utilizar las redes sociales, enviar correos electrónicos y otras técnicas de mercadeo digital contribuyen sustancialmente a impulsar una campaña de recaudación en línea.

La búsqueda de financiamiento para proyectos o causas ha conseguido en internet un espacio para crecer. Una idea, una buena promoción y una red de amigos amplia pueden ser suficientes para que un proyecto nazca con el pie derecho.

Naturaleza del financiamiento colectivo

El financiamiento colectivo (*crowdfunding*), también llamado micromecenazgo, consiste en la búsqueda de financiamiento mancomunado por parte de colaboradores independientes que simpatizan con una causa, y se ha convertido en una forma exitosa de financiar proyectos y empresas emergentes. Según la Asociación Española de Crowdfunding, «el mercado europeo de financiación alternativa en línea creció 144% en 2014 hasta casi alcanzar los 3 mil millones de euros y podría superar los 7 mil millones en 2015, según el primer estudio comparativo integral paneuropeo de la financiación alternativa producida por el nuevo Centro para Financiación Alternativa de la escuela de negocios Judge Business School en la Universidad de Cambridge y los servicios profesionales de la empresa EY» (<http://web.spaincrowdfunding.org/noticias/>). En un artículo titulado «6 claves para hacer una campaña de crowdfunding» (<http://blogthinkbig.com/6-claves-para-hacer-una-campana-de-crowdfunding/>), Pablo Bejerano explica: «Cuando hace unos años no se podía poner en marcha un negocio o sacar un producto sin recurrir a los cauces tradicionales de financiación, como bancos o capital propio, hoy son muchos los proyectos que han sido respaldados económicamente por una masa de usuarios, gracias a plataformas como Kickstarter (<https://www.kickstarter.com/>) o Indiegogo (<https://www.indiegogo.com/>)».

Estas plataformas y otras muchas existentes en el mercado ayudan a organizar la idea en un portal que ofrece al usuario un lugar para hospedar su iniciativa, con una descripción atractiva, dentro de un catálogo de iniciati-

vas; además, se establece una meta de recaudación y un plazo para invitar a los aliados a apoyar la iniciativa. Pero lo más importante es que resuelven el problema del pago electrónico con una comisión relativamente baja, que puede variar según lo recaudado y la naturaleza del proyecto.

Proyectos típicos

Hoy se financian mediante *crowdfunding* proyectos de cualquier naturaleza: creativos, solidarios, empresariales. Los hay de gran tamaño, como Flow Hive, que mejoró la manera como los apicultores cosechan miel y se convirtió en una sensación internacional, al recaudar más de doce millones de dólares (<https://www.indiegogo.com/projects/flow-hive-honey-on-tap-directly-from-your-beehive#/>), o proyectos pequeños pero igualmente exitosos

KICKSTARTER

Kickstarter es una de la plataformas de financiamiento colectivo más exitosa del mundo

como Opena (<http://www.openacase.com/>), un estuche de Iphone con desatizador de botellas incorporado, que levantó más de 28.000 dólares, casi el doble de la meta inicial, según el portal Rincón del Emprendedor (<http://rincondeemprendedor.es/10-proyectos-financiados-por-crowdfunding/>). También hay ejemplos de causas altruistas de gran magnitud, como la campaña que llevó adelante Indiegogo tras los terremotos en Nepal, que en pocas horas superó los 600.000 dólares en donativos, o causas individuales por motivos de salud o educación (<https://www.generosity.com/>).

Los proyectos de financiamiento colectivo siguen, por lo general, los mismos pasos. El dueño de la idea publica su proyecto en la plataforma de su preferencia y especifica una descripción, cantidad necesaria o meta,

tiempo de recaudación y recompensas (si las hay). Posteriormente se publica el proyecto por un tiempo determinado (30, 60, 90 o 120 días). Finalmente, se promociona lo máximo posible. En este punto está la clave y la verdadera diferenciación.

La promoción del financiamiento colectivo

Contar con un sitio de internet del producto o la empresa ofrece seriedad. Pero, en todo caso, la página a la que se desea que acudan los usuarios es la del financiamiento colectivo.

Utilizar las redes sociales, enviar correos electrónicos y otras técnicas de mercadeo digital, ayudarán sustancialmente a impulsar la campaña de recaudación en línea. Si es posible, hay que intentar un trabajo de relaciones públicas para aparecer en los medios de comunicación. Pero la clave es no tener complejo alguno para pedir dinero y ser muy claro y transparente al momento de rendir cuentas.

Los interesados en apoyar un proyecto necesitan sentirse atendidos, y qué mejor opción para cuidarlos que publicar novedades acerca del progreso del proyecto. Tener un blog es una buena idea, pues permite publicar novedades relacionadas y puede integrarse con las redes sociales. Pero tener un sitio propio parece ser una mejor idea, porque «le da mayor peso y seriedad al proyecto, además puedes situar toda la información relacionada de forma extensa y con un diseño atractivo y acudir a servicios que ofrecen páginas personalizables de forma gratuita si andas escaso de fondos» (<http://xn-crowfundingspaa-uxb.com/5-tips-para-promocionar-tu-proyecto/>).

Hoy lo más probable es que el público se entere del proyecto por las redes sociales. Lo más importante es estar en las que se puedan atender y dedicarse a generar contenido original que se adapte a la plataforma y sirva para notificar los avances del proyecto y las ideas e informaciones relacionadas que agreguen valor. 📌

¿CÓMO SE CONSTRUYE UN PAÍS?



María Elena González Deluca: *Venezuela, la construcción de un país... una historia que continúa*. Caracas: Cámara Venezolana de la Construcción. 2013.

ALEJANDRO E. CÁCERES / Profesor de historia empresarial de Venezuela e historia económica de América Latina en la Universidad Católica Andrés Bello. Gerente de planificación estratégica y finanzas en banca multilateral y consumo masivo.

Desde tiempos inmemoriales, las civilizaciones han dejado testimonio de su progreso, prosperidad y desarrollo mediante la construcción de ciudades y grandes obras de infraestructura. No en balde, en el mundo moderno la urbanización es uno de los principales aspectos para medir el desarrollo de una nación. La construcción de obras en las áreas de vialidad, industria, vivienda y servicios constituye uno de los grandes impulsores de crecimiento económico y de empleo: propicia riqueza para los pueblos, pues les permite integrarse geográfica y comercialmente, y crea una infraestructura para el establecimiento de industrias que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos y estimula el crecimiento demográfico.

Venezuela no es la excepción. Durante el proceso de conquista y colonización del territorio, por parte

de 1812, los vaivenes de las cotizaciones del cacao y el café, momentos de inestabilidad política y fallidos intentos de desarrollar una economía basada en la agricultura y el comercio, con limitados recursos económicos. Sin embargo, a partir de 1870 comienza a dinamizarse la industria de la construcción en el país, con la llegada al poder de Antonio Guzmán Blanco y con la creación, en 1874, del Ministerio de Obras Públicas (MOP).

Allí comienza *Venezuela: la construcción de un país*, la obra escrita por María Elena González Deluca, que guía de forma amena y rigurosa por la historia de la industria de la construcción en Venezuela hasta los albores del siglo XXI. Es un viaje vertiginoso que se ve acelerado sustancialmente por el surgimiento de la industria petrolera, con sus retadoras necesidades de infraestructura, y la masiva riqueza que

dos estudios: uno sobre William Pile, el aventurero estadounidense cercano a Guzmán Blanco que, como González Deluca titula su obra, fue «el gringo que puso a Caracas sobre rieles», y otro sobre la historia de una de las empresas privadas emblemáticas del siglo XX en Venezuela, La Electricidad de Caracas.

Venezuela, la construcción de un país se aleja de las clásicas historias «corporativas», a pesar de haber sido escrita a propósito de la celebración del setenta aniversario de la Cámara Venezolana de la Construcción y haber contado con su apoyo material. Como la autora indica: «el análisis se ajusta a las exigencias de método y criterio de una historia profesional, una de las condiciones acordadas y respetadas para emprender el trabajo» (p. 18). De esta manera logra que la obra en cuestión constituya una relevante contribución a la historiografía empresarial de Venezuela. A la vez permite al gran público interesado en la historia de la construcción en el país, con sus retos pasados y presentes, y el contexto en el cual ocurrió, adentrarse en ella, en virtud de que la autora entiende la historia de la construcción como algo más que:

... un seguimiento en el tiempo de la actividad de diseñar y levantar pisos y paredes, de pegar ladrillos, mezclar cemento y emplear materiales diversos de construcción, según unos criterios técnicos determinados. Entendemos la historia de la construcción como un acto social, como un fragmento del cuadro histórico del país, en la medida en que todo lo que se construye remite a un momento histórico y a una empresa colectiva en la que se expresan proyectos, intereses, posturas políticas, sociales y estéticas (p. 19).

La alianza constructora se asienta en un trípode: 1) el Estado; 2) la industria, donde el sector privado industrial trabaja al lado de profesionales, ingenieros y arquitectos; y 3) los trabajadores de distintos niveles de especialización

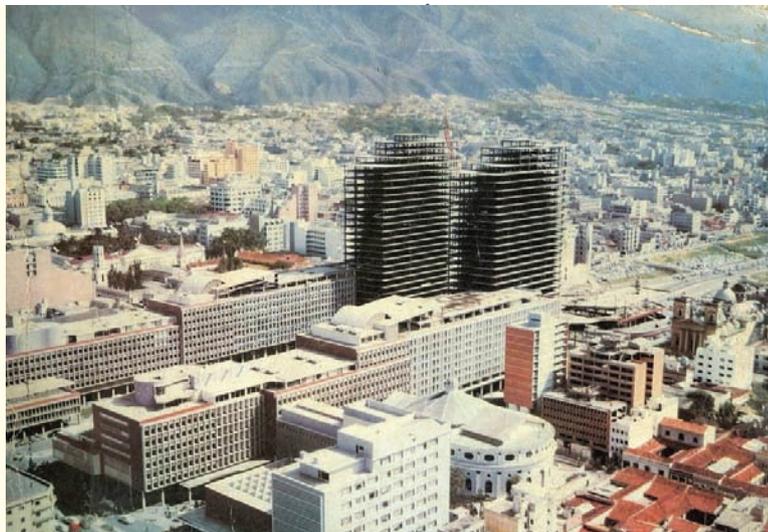
de España, la construcción da origen a la fundación de numerosos pueblos y ciudades, con sus modestas pero funcionales obras religiosas y civiles. También desarrolló imponentes obras de infraestructura militar en las costas marítimas, a fin de proteger su territorio y defender sus intereses de potencias colonialistas como Holanda, Inglaterra y Francia, que durante los siglos XVII y XVIII posaron su mirada e intereses estratégicos en las tierras que hoy forman este país.

Con la Guerra de Independencia y los inicios de la república las primeras seis décadas del siglo XIX transcurren con modestos avances en construcción, en medio de devastadores desastres naturales, como el terremoto

produce y conduce, a su vez, a una vigorosa construcción, tanto del sector público como del sector privado.

González Deluca, historiadora con una distinguida trayectoria, posee las credenciales de profesora titular de Historia de la Universidad Central de Venezuela, individuo de número de la Academia Nacional de la Historia y autora de obras emblemáticas en la historia empresarial de Venezuela. *Negocios y política en tiempos de Guzmán Blanco* y *Los comerciantes de Caracas* son investigaciones invaluable para el estudio del surgimiento del negocio de los ferrocarriles y del comercio en Venezuela, así como la interacción del Estado con la empresa privada. Entre sus obras aún inéditas se encuentran

reseña



Construcción de las torres del Centro Simón Bolívar (El Silencio, Caracas, mediados de la década de 1950).



Construcción de Parque Central (Caracas, principios de la década de 1970).

La obra está organizada en seis capítulos: «Presenta en los dos primeros las ideas básicas en las que se apoya... En los cuatro restantes se analiza el desarrollo en el tiempo de los diversos tipos de obras que transformaron de pronto al pequeño país agrario de modesta infraestructura y ciudades de apariencia provinciana, en otro con afanes de modernidad y grandes contrastes» (p. 19).

González Deluca dedica el primer capítulo a lo que titula «el afán de construir otro país» a partir de 1936. Analiza el papel de las obras públicas, el factor demográfico y la súbita riqueza petrolera, que permite al Estado venezolano el dominio de la esfera económica, que hasta 1940 estaba manejada, principalmente, por el sector privado.

El segundo capítulo se dedica a la «dinámica de los factores», resumido en la idea de que el proceso de construcción es «una alianza de factores. Una alianza constructora, que se asienta en un trípode: 1) el Estado; 2) la industria, donde el sector privado industrial trabaja al lado de profesionales, ingenieros y arquitectos; y 3) los trabajadores de distintos niveles de especialización. La consolidación de estos factores, y la dinámica que se formó en el tiempo, permitió que el recurso petrolero se sembrara en cemento» (p. 45).

El tercer capítulo se enfoca en la ciudad, fundamentalmente el epítome de la urbanización en Venezuela, con los planes que le dieron forma, la planificación y la dinámica urbana, para llegar a una perspectiva de la ciudad que se asienta a las faldas del Ávila. El cuarto

y el quinto capítulo desarrollan la construcción del bienestar, enfocados en la salud, en particular los retos para dotar al país de una infraestructura que le surtiera de agua y servicio médico asisten-

«Entendemos la historia de la construcción como un acto social, como un fragmento del cuadro histórico del país, en la medida en que todo lo que se construye remite a un momento histórico y a una empresa colectiva en la que se expresan proyectos, intereses, posturas políticas, sociales y estéticas»

cial, y las obras que contribuyeron a la solución de estos problemas. También dedica espacio a la construcción de viviendas y escuelas, y pone de manifiesto la relevancia del sector privado y el Banco Obrero, hoy desaparecido pero tan necesario, en la construcción de viviendas. De allí pasa a la construcción de infraestructura educativa, desde las escuelas básicas que permitieron alfabetizar y educar un país, pasando por los liceos que prepararon a los estudiantes para la universidad, hasta las monumentales obras de educación universitaria, con su gran exponente, no solo para Venezuela sino para la humanidad, según la Unesco: la Ciudad Universitaria, sede de la Universidad Central de Venezuela.

El sexto capítulo se dedica a los grandes proyectos de infraestructura vial, con la planificación y la construcción de puentes y autopistas, represas para la siembra, el control de las aguas y la energía, y la construcción de una infraestructura industrial, con énfasis en la industria petrolera y las empresas básicas de Guayana. La obra culmina con un balance titulado «la historia

continúa» que sintetiza la historia del sector en tres grandes ciclos y discurre sobre lo que ha sido el siglo XXI, no solo para la construcción sino para el país, y los retos que encierra.

Venezuela: la construcción de un país logra su cometido de llevar al lector a lo largo de la historia de casi una centuria y media de un sector estratégico y clave, hoy más que nunca, para que Venezuela pueda aspir nuevamente las fuerzas del desarrollo económico y social. La obra está bellamente editada y complementada con fotografías de obras emblemáticas y se puede conseguir en librerías o en la Cámara Venezolana de la Construcción.

En una Venezuela que intenta encontrarse y reconstruirse, luego de más de tres lustros de un modelo económico y político que se agotó de forma estrepitosa, a pesar de que en este período ocurrió la mayor bonanza económica que registra la historia venezolana, la lectura de una obra como *Venezuela: la construcción de un país* se hace muy necesaria para quienes deseen reflexionar sobre las claves para construir o reconstruir un país, o formar parte de esa «alianza de factores» que González Deluca formula en su obra, sea como parte del Estado o como integrantes de la empresa privada. 

Y SERÉ MILLONES...

LAS ESTRATEGEMAS DEL PODER

Rafael Jiménez Moreno

Un recorrido por el surgimiento de las técnicas de manipulación de masas revela que la propaganda siempre mostró su lado más extremo y violento cuando un político intentó obtener una mayoría absoluta y duradera, cuando pretendió exceder el límite del tiempo de su mandato.

La masa quiere siempre ser
dominada por un poder ilimitado
SIGMUND FREUD

EN EL IDEALIZADO mundo primitivo, que los filósofos políticos denominaban «estado de la naturaleza», primero fue el caos: un enfrentamiento de todos contra todos en el cual el ser humano se convirtió, según una famosa frase de Thomas Hobbes, en «lobo del hombre». El combate por los recursos escasos culminó en la supremacía del más fuerte, quien perdonó la vida de los derrotados a condición de que aceptasen integrar colectivos sometidos a un mando basado en la violencia, como principio de autoridad. Sin embargo, con el paso del tiempo, el dueño absoluto del poder, el más fuerte, echó de menos su naturaleza humana y deseó, más que ser temido, ser apreciado y respetado.

Este relato semeja una fábula, pero refleja una circunstancia sociológica con muchos elementos verosímiles. El mayor de ellos es la tensión que ha determinado el vínculo gobernante-gobernado a lo largo de la historia. Tal como lo describe el filósofo español José Antonio Marina (2008: 138):

La violencia se enmascara al legitimarse, pero lo importante es que, una vez admitida la necesidad de justificar el poder, se ha abierto una vía de agua que ya no podrá cerrarse, y que impulsará al sometido a criticar la legitimación que lo somete y a proponer otra. El poder fáctico quiere hacer racional su existencia para reforzarse, y acaba dando luz a un «vástago parricida» —la apelación a una legitimidad— que lo desestabiliza para siempre. La historia del poder se convierte así en una fascinante lucha de legitimidades, en la que los combatientes han utilizado todas las sutiles armas de la dialéctica, y todas las broncas armas de la violencia.

La conversión del miedo en prestigio precisa someter a los gobernados a tácticas de manipulación psicológica que despierten un sentimiento masivo de adhesión profunda, mediante el fenómeno de la persuasión. Se requiere, en esencia, la aplicación sistemática de las reglas de la propaganda: una disciplina comunicacional estructurada plenamente en el siglo XX.

Esta observación seguramente invitará al lector a preguntarse: ¿y cómo

fue posible entonces que aquellos antiguos «lobos» consiguieran eliminar o apaciguar en sus gobernados cualquier atisbo de rechazo o rebeldía? La respuesta: emplearon de manera intuitiva estrategias de sugestión colectiva que con el paso de los años integrarían el acervo propagandístico de los poderosos. Por ejemplo, en el Medio Oriente, cuna de la alta cultura, el déspota (rey, faraón, emperador) apeló a la fuerza legitimadora de una variedad poderosa del mito: el mitolegema que —como advierte Manuel García Pelayo— no es un simple relato o cuento, sino una trama de mitos continuamente revisada y reorganizada, que responde a diversas inquietudes espirituales (actualmente atendidas por las religiones) y establece un conjunto de normas de comportamiento (hoy fijadas por la moral y el derecho):

... todo acontecimiento terrestre importante y, sobre todo, innovador, había de justificarse en función de una referencia mítica, lo que implicaba un cambio en las imágenes componentes del mito, del mismo modo que, dentro de la unidad de nuestra cultura, cada época histórica o cada cambio político funda-

Rafael Jiménez Moreno, comunicador social y egresado del IESA.



mental y significativo conlleva un cambio ideológico. Así, pues, si en teoría los acontecimientos terrestres habían de estructurarse según las formas del mito, en la praxis son las formas del mito las que se estructuran en función de los acontecimientos terrestres. O dicho de otro modo, el hombre proyecta sus propias experiencias a la construcción del mundo de los dioses que, a su vez, se retroproyecta sobre la experiencia humana (García Pelayo, 1969: 46-47).

En las civilizaciones sumeria, babilónica, asiria e hitita, así como en los imperios egipcio y aqueménida, el ejercicio del poder estaba justificado por una estructura mitológica que dotaba a la vida del individuo de un sentido espiritual, y le aportaba al sistema político

sible el orden eterno), y el emperador aqueménida en el *arta* (capacidad para asegurar la convivencia justa, pacífica y laboriosa).

Propaganda de clámide y toga

A pesar de ser considerado un fenómeno del mundo moderno, las primeras manifestaciones de la propaganda política pueden encontrarse en las antiguas Atenas y Roma, según el sociólogo Jacques Ellul (1969). Con agudeza de buen observador logró reconocer las técnicas persuasivas empleadas por los primeros interesados en influir psicológica, e ideológicamente, en sus semejantes: tiranos, oradores democráticos, generales de legiones y emperadores romanos.

Ellul encontró que la mayoría de los tiranos demagogos que surgieron en casi todas las ciudades griegas entre los siglos VIII y VI a.C. echaron mano

cicio del poder: apelación a la emocionalidad en los discursos (potenciados con las figuras retóricas de la oratoria clásica), adopción de medidas administrativas de naturaleza populista (entre ellas, la confiscación de heredades o la distribución de dinero) y embellecimiento de la ciudad mediante la edificación de obras de majestuosidad arquitectónica:

Sin embargo, es necesario hacer hincapié en un hecho general: la construcción de monumentos se había ya utilizado periódicamente como propaganda, pero a partir de este momento histórico se convierte en el distintivo de un poder autoritario recién instalado. La propaganda monumental se halla, pues, siempre unida a lo que hoy denominaríamos como dictaduras (Ellul, 1969: 15).

Entre todos los tiranos griegos considerados precursores de la persuasión colectiva con fines proselitistas el nombre más sobresaliente es el del político ateniense Pisístrato (600-527 a.C.), quien logró alzarse con el dominio total de la ciudad-estado gracias a sus habilidades para la creación de sofisticadas técnicas propagandísticas. La más famosa de ellas era el amedrentamiento de la población con la amenaza permanente de un enemigo público, interno o externo (en su gobierno, atizaba el miedo popular con la conspiración de los eupátridas, el nombre griego para los aristócratas).

La conversión del miedo en prestigio precisa someter a los gobernados a tácticas de manipulación psicológica que despierten un sentimiento masivo de adhesión profunda, mediante el fenómeno de la persuasión. Se requiere, en esencia, la aplicación sistemática de las reglas de la propaganda

una ideología propicia para la identificación de un destino común o de grandeza colectiva. Tanto en Egipto como en Irán, las figuras de poder tuvieron su segunda mejor baza en el prestigio, arma propagandista que ostentaban en exclusiva: el faraón en el *ka* (fuerza vital que mueve al mundo natural en favor de la comunidad) y el *maat* (don de la verdad y la justicia, que hace po-

sistemáticamente de técnicas y estrategias de efectos propagandísticos, con el propósito de incrementar el apoyo popular a sus gobiernos ilegítimos, nacidos de la violencia o la tergiversación de los principios tradicionales de la transmisión de mando. Estas modalidades primigenias de la propaganda política se nutrían, fundamentalmente, de tres elementos asociados con el ejer-



La inquieta mente de Pisístrato no se detuvo allí. Inventó, o quizá perfeccionó, un repertorio de estrategias para sugestionar a una colectividad necesitada de creer:

- Adulteración del mito fundacional de la sociedad, para legitimar su presencia indefinida en el poder (se apropió de la leyenda del héroe Teseo).
- Modificación de textos literarios de la cultura clásica, para apuntalar su reputación de líder guerrero (mandó a modificar a su favor varios cantos de la *Odisea*).
- Fomento de campañas filantrópicas con poblaciones vecinas, para mejorar la imagen extramuros de su gobierno y ampliar la base de aliados diplomáticos.
- Transformación de las fiestas populares en celebraciones gubernamentales, para incrementar la percepción de una creciente adhesión de la gente a su gestión (no vaciló en desvirtuar el sentido religioso de las jornadas de las panateneas y las dionisíacas).
- Concepción del acto público como la puesta en escena callejera de una representación teatral para acentuar la magnificencia del poder (su entrada a Atenas, en 556, bajo la protección de la diosa Atenea, quien —gracias a una recreación dramática— descendió entre los hombres para recibirlo).

Con la muerte de Pisístrato las técnicas de persuasión a gran escala experimen-

taron un retroceso. No apareció otro sistema de propaganda complejo hasta después del siglo IV, con la supremacía de Tebas y el posterior ascenso de Macedonia. Filipo, padre de Alejandro Magno, adoptó principalmente dos estrategias para incidir en el ánimo del pueblo: el soborno de políticos, con el propósito de orientar favorablemente la opinión popular con respecto al reino de Macedonia, y el diseño de una estrategia del miedo, para atemorizar a los ejércitos y facilitar la conquista de las ciudades.

En suma, en las democracias griegas la propaganda fue un hecho excepcional debido a ciertas causas generales: cierta armonía y cierto sentido de la medida, y la existencia de una cohesión social a pesar de las facciones que limitaron el uso de la propaganda. Por otra parte, hay que añadir otro factor muy importante: las sociedades eran muy reducidas y estaban compuestas por un número reducido de ciudadanos. Esta ausencia de masas es desfavorable para la propaganda (Ellul, 1969: 23-24).

En Roma, durante la República, las acciones propagandísticas se dejaron sentir en dos frentes: 1) al exterior de la ciudad, la promoción del orden jurídico romano como prenda de civilización, la concesión de privilegios a los habitantes más obsecuentes de los territorios anexados (el uso de la diplomacia en lugar de la violencia, la

concesión de la ciudadanía) y la constante apelación al mito fundacional de Rómulo y Remo, y la vinculación de la ciudad con el linaje del héroe troiano Eneas, uno de los protagonistas de la *Iliada*; y 2) al interior de Roma, la asignación de magistraturas por el método electoral y el surgimiento de dos corrientes partidarias (la senatorial y la demócrata) coadyuvaron a la conversión del discurso público en un elemento propagandístico, cuyo empleo se complementaba con estrategias de impacto psicológico como la fijación de carteles alusivos a los candidatos, la difusión de rumores o noticias falsas de los contendores en los comicios, reuniones sociales para fomentar el compromiso ideológico y la adopción de medidas de corte demagógico (reducción o control de precios) o clientelares (sutiles presiones para inducir la toma de conciencia sobre determinado voto).

Durante el Imperio los romanos experimentaron el culto a la personalidad con Julio César y luego con Octavio Augusto. Julio César creó la Acta Diurna, carteles que presentaban informaciones de interés para el emperador (noticias políticas, resúmenes de leyes, discursos, reseñas de debates en el Senado). Tito, por su parte, utilizó la estratagema de «pan y circo» y agasajó a los ciudadanos romanos con cien días de fiesta continua por la inauguración del Coliseo. Nerón transformó las aclamaciones espontáneas en aclamaciones rítmicas y disciplinadas, que la masa debía repetir como un coro. La humanidad deberá esperar hasta la época

de las monarquías absolutistas europeas para presenciar el resurgimiento de las consignas y lemas como herramienta de propaganda, con los brocados acuñados por los legistas para reafirmar la soberanía del rey en desmedro de la del papa.

En el nombre del Señor

La causa religiosa encabezada por la volcánica personalidad de Martín Lutero se benefició de la aparición de la imprenta. La Reforma mostró que las técnicas propagandistas también podían potenciar el alcance público de movimientos nucleados alrededor de

publicitaria, la discursiva y la militar se unen y se entrelazan como los hilos de una soga. Las tres responden a algo así como una cadena de mando», sentenció el ensayista chileno-austríaco Adan Kovacsics (2007: 114).

La guerra civil, «orgía de muerte» y «torrente de palabras», signó el perfeccionamiento de las tácticas propagandistas en la Revolución Francesa: la identificación del enemigo común, la caracterización de la vestimenta revolucionaria, la uniformidad de las consignas de los representantes políticos, el fomento del terror. Con Bo-

A pesar de ser considerado un fenómeno del mundo moderno, las primeras manifestaciones de la propaganda política pueden encontrarse en las antiguas Atenas y Roma

ideas, sin el apoyo logístico de una institucionalidad con años de tradición. Según Ellul (1969), las estrategias luteranas se convirtieron en el primer modelo de propaganda de oposición y agitación, caracterizado por sus mensajes de contenido ideológico, la apelación constante a la razón y no a la emoción (el terror sacro), el alcance popular de sus iniciativas y el predominio de materiales impresos como libelos, folletos y octavillas.

La reacción de la Iglesia romana —la Contrarreforma— constituye un hito en la cronología de la propaganda: entre 1572 y 1585, el papa Gregorio XIII se entrevistó, con cierta frecuencia, con tres cardenales de su entera confianza, con el interés de discutir los mecanismos óptimos para combatir los avances de la Reforma. A estos encuentros se les da el nombre de *Sacra Congregatio de Propaganda Fide*.

En el papado de Clemente VIII la Congregación para la Propagación de la Fe se convierte en una instancia consultiva permanente, con una organización administrativa propia, y el número de sus integrantes se amplía a 29. La *Congregatio* examina y regula la propagación de la doctrina cristiana, identifica y pone en vigor nuevas técnicas para la difusión del evangelio, acopia y procesa información acerca del activismo protestante, censura publicaciones reñidas con los principios eclesiásticos y traduce y publica en diferentes lenguas materiales divulgativos de la Iglesia romana.

Los héroes peinados

«Todo discurso es una campaña y allí entronca con lo militar. La campaña

naparte, y la edificación del Imperio Napoleónico, se inaugura la etapa de la explotación del elemento carismático por parte de los propagandistas. Casi dos siglos después de la muerte del corso, la metralla incesante de la ofensiva verbal y armamentista sonará con mayor estrépito en la Primera Guerra Mundial:

La guerra era un producto, que no sólo necesitaba operarios en las fábricas o soldados en el frente o directivos en los pisos superiores o mandos en los cuarteles generales, sino también publicistas. Era la primera gran guerra moderna en todos los sentidos. Un artículo, una mercancía; de hecho, la preferente. Tenía, como producto, la prioridad. Todo se volcaba en su elaboración (Kovacsics, 2007: 94).

Escritores como Rainer Maria Rilke, Stefan Zweig, Franz Theodor Czokor, Albert Ehrenstein, Viktor Hueber, Hans Müller, Alfred Polgar, Felix Salten, Géza Silberer y Leopold Schöenthal, entre otros, fueron reclutados para cumplir el servicio literario en el grupo austro-húngaro adscrito al Archivo de Guerra, dirigido por el barón Emil Woinovich von Belobreska. En las oficinas de la *Stiftgasse* de Viena, entre las nueve de la mañana y las tres de la tarde, cada escritor se dedicaba a redactar tres historias heroicas por día, misión ultrasecreta conocida también bajo la curiosa denominación «peinar a los héroes». Además de las labores de alta peluquería, el recluta literario debía ocuparse de vitalizar sus relatos con detalles imaginarios que proyecta-

sen la ilusión de fidelidad a los sucesos históricos. Compartían oficina con el Grupo de Guías de Campos de Batalla, encargado de la elaboración de quince guías turísticas, en alemán y en húngaro, para facilitar a los visitantes del futuro la contemplación detallada e informada de los escenarios bélicos.

Otro importante actor en el campo propagandístico fue el llamado Cuartel de la Prensa de Guerra: periodistas con veleidades literarias redactaban entretenidas crónicas a partir de los informes diarios remitidos por el Alto Mando del Ejército. Fue creado en 1909 en el marco del proyecto «Instrucción para la movilización Imperial y Real Ejército», que en un documento anejo regulaba la actividad periodística en situaciones bélicas. La pervisión del idioma por parte de los uniformados, su uso como herramienta de guerra —tan cara al pretorianismo, al militarismo— desembocó, en la sociedad, en la entronización de un lenguaje marcial con resonancias chauvinistas, y, en el periodismo, en la masificación de la jerga castrense y la estetización de los hechos de batalla.

Y a la mentira le crecieron las piernas

Exiliado en Francia, el escritor Joseph Roth entrega al periódico vocero de la comunidad alemana de París, el *Pariser Tageszeitung*, un artículo donde analiza el alcance y los efectos nefastos de las técnicas comunicativas de Joseph Goebbels al frente del Ministerio de Propaganda del régimen nacional-socialista. La pieza, publicada el 20 de marzo de 1938, lleva por título «El orador apocalíptico»:

Desde la irrupción del Tercer Reich, a la mentira, contradiciendo el refrán, le han crecido las piernas. Ya no sigue a la verdad pisándole los talones, sino que corre por delante de ella. Si hay que reconocer a Goebbels alguna obra genial, sería haber sido capaz de lograr que la verdad oficial cojea tanto como él. Ha prestado su propio pie equinvaro a la verdad oficial alemana. El hecho que el primer ministro de la Propaganda cojee, no es una casualidad, sino una broma consciente de la historia... (Roth, 2004: 40).

A pesar de su corta extensión, y de carecer de intenciones académicas, el texto de Joseph Roth consiguió dar buena cuenta del método empleado por el jefe

de la propaganda nazi. Goebbels, en su deseo de influenciar la opinión internacional, echó mano de tres estrategias: el soborno de líderes e intelectuales extranjeros, la negociación de acuerdos diplomáticos favorables para la contraparte, y la promoción de acuerdos de supuesto intercambio cultural y humanitario (operativos médicos, ciclos de cine, festivales de música típica, jornadas de actualización académica, torneos deportivos, entre otras iniciativas). En cambio, dentro de Alemania, las manipulaciones del ministro tuvieron otro cariz y estuvieron

La influencia rusa es confirmada por el sociólogo Serge Tchakhotine (1985: 156):

Ya sabemos que nada había de místico o extraordinario en el hecho del conformismo constatado en Alemania; esto pertenece al ámbito de la ciencia positiva moderna, que lo explica sin dificultad. Para quienes han podido seguir la evolución del movimiento nazi, los métodos de su propaganda y sus efectos y al mismo tiempo están informados respecto

La perversión del idioma por parte de los uniformados, su uso como herramienta de guerra —tan cara al pretorianismo, al militarismo— desembocó, en la sociedad, en la entronización de un lenguaje marcial con resonancias chauvinistas, y, en el periodismo, en la masificación de la jerga castrense y la estetización de los hechos de batalla

concebidas, en su mayoría, en función de la dinámica de comparecencia de los funcionarios nazis ante los medios de comunicación de masas. El catálogo de posturas públicas constaba de cuatro modalidades: el encubrimiento, la negación, la falsa indignación y la exageración.

No todos aprecian la elevada talla técnica e intelectual que Roth le reconoce a Joseph Goebbels. El biógrafo inglés Peter Longerich (2012) define al ministro de Propaganda de Hitler como un intelectual frustrado, necesitado de un propósito trascendental, un ser alterado por un trastorno narcisista de la personalidad, un mediocre funcionario del régimen nazi frecuentemente ignorado en las grandes decisiones. Sin embargo, Ellul (1969) apunta que las autoridades propagandísticas nacionalsocialistas eran estudiosos profundos de las técnicas introducidas por los bolcheviques a partir de 1916 con la creación del Departamento Especial de Propaganda y Agitación (OSVAG). Este ministerio soviético de la propaganda identifica tres formas de intervención en el debate público: información, agitación y propaganda. Las autoridades del partido comunista precisan claramente las responsabilidades de los encargados de aplicar cada técnica: el informador tiene que alejarse de la noción burguesa de la objetividad y servir a los intereses de la revolución socialista, el propagandista debe concentrarse en inculcar muchas ideas a una o varias personas y el agitador se ocupa de imbuir pocas ideas a una masa de personas.

a la doctrina de Pavlov, no puede haber lugar a dudas: nos hallamos en presencia de hechos, basados precisamente en leyes, que rigen las actividades nerviosas superiores del hombre, los reflejos condicionados.

Si es verdad, como afirman numerosos polemólogos, que la Primera Guerra Mundial arrojó como saldo el surgimiento de un nuevo tipo de guerra —tecnificada e industrial—, no es menos cierto que en el campo de las ciencias sociales la dinámica bélica hizo posible la aparición de la propaganda política como una disciplina moderna; una disciplina caracterizada, esencialmente, por cuatro factores: doctrina central, organización, acceso a los medios de comunicación de masas y uniformidad de criterios entre los seguidores.

Tal hipótesis histórica quedó confirmada en 1945 con el hallazgo en Berlín, por las fuerzas aliadas, de un manuscrito de 6.800 páginas dictado por Goebbels y escrito en forma de diario que abarca, en diversos lapsos, el periodo entre el 21 de enero de 1942 y el 9 de diciembre de 1943. El manuscrito se encuentra resguardado en el Instituto Hoover de la Universidad de Stanford. Al estudiar el manuscrito, el profesor de psicología de la Universidad Yale, Leonard Doob (1985), identificó 19 principios propagandísticos en la gestión de Goebbels:

1. Los propagandistas deben tener acceso a la información referida a los acontecimientos y a la opinión pública.

2. La propaganda debe ser planeada y ejecutada por una sola autoridad.
3. Las consecuencias propagandísticas de una acción deben ser consideradas al planificar esta acción.
4. La propaganda debe afectar a la política y a la acción del enemigo.
5. Debe haber una información no clasificada y operacional preparada para complementar una campaña propagandística.
6. La propaganda, para ser percibida, debe suscitar el interés de la audiencia y ser transmitida a través de un medio de comunicación que llame poderosamente la atención.
7. Solo la credibilidad debe determinar si los materiales de la propaganda han de ser ciertos o falsos.
8. El propósito, el contenido y la efectividad de la propaganda enemiga, la fuerza y los efectos de una refutación, y la naturaleza de las actuales campañas propagandísticas determinan si la propaganda enemiga debe ser ignorada o refutada.
9. La credibilidad, la inteligencia y los posibles efectos de la comunicación determinan si los materiales propagandísticos deben ser censurados.
10. El material de la propaganda enemiga puede ser utilizado en operaciones cuando ayude a disminuir el prestigio de ese enemigo, o preste apoyo al objetivo del propagandista.
11. La propaganda «negra» —aquella cuya fuente queda oculta para la audiencia— debe ser empleada con preferencia a la «blanca» cuando esta última sea menos creíble o produzca efectos indeseables.
12. La propaganda puede ser anunciada por líderes prestigiosos o figuras populares.
13. La propaganda debe estar cuidadosamente sincronizada.
14. La propaganda debe etiquetar los acontecimientos y las personas con frases o consignas distintas.
15. La propaganda dirigida al pueblo llano debe evitar el suscitar esperanzas que puedan quedar frustradas por acontecimientos futuros.
16. La propaganda debe crear en el pueblo fanatizado un nivel óptimo de ansiedad con respecto a las consecuencias de la derrota de la «causa justa».
17. La propaganda debe facilitar el desplazamiento de la agresión, al

especificar los objetivos para el odio.

18. La propaganda no debe perseguir respuestas inmediatas; más bien debe ofrecer alguna forma de acción o diversión, o ambas cosas.
19. La propaganda dirigida al pueblo llano debe disminuir el impacto de la frustración.

Estas diecinueve reglas, en cuyos enunciados se deja entrever el tono científicista de los sujetos convencidos

El informador tiene que alejarse de la noción burguesa de la objetividad y servir a los intereses de la revolución socialista, el propagandista debe concentrarse en inculcar muchas ideas a una o varias personas y el agitador se ocupa de imbuir pocas ideas a una masa de personas

de la naturaleza ineluctable de «las leyes de la historia», se mostraron efectivas al principio de la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, a medida que Alemania empeoraba su desempeño bélico y económico, las tácticas propagandísticas desnudaban sus limitaciones en aquellos momentos de mayor apremio. Tal como apunta el propio Doob (1985:152):

Goebbels reconocía claramente la impotencia de su propaganda en seis situaciones. Los impulsos básicos del sexo y el hambre no eran afectados apreciablemente por la propaganda. Las incursiones aéreas de los enemigos creaban problemas que iban desde la incomodidad hasta la muerte y que no podían ser soslayados. La propaganda no podía aumentar significativamente la producción industrial. Los impulsos religiosos de la población no podían ser alterados, al menos durante el choque físico de fuerzas. La oposición abierta de algunos alemanes y de las poblaciones en los países ocupados requería una acción vigorosa, no palabras ingeniosas. Finalmente, la desfavorable situación militar de Alemania se convertía en un hecho constatable por las personas comunes.

El gran olvidado

En la Italia de la segunda década del siglo veinte, transcurridos nueve años del ascenso del fascismo al poder, el talento propagandístico comisionado para rebajar a toda una nación a la efer-

vescencia ululante de la masa primitiva, infantilmente dependiente de un caudillo, fue el exhéroe de guerra Achille Starace, secretario general del Partido Nacional Fascista entre 1931 y 1939. El historiador Robert Hughes describe a Starace en los siguientes términos:

Starace fue a *Il Duce* lo que Goebbels fue a Hitler, y resultó igual de activo que él en cuanto a la invención de un estilo de gobierno. Fue él quien concibió y organizó las

manifestaciones «oceánicas» de decenas de miles de romanos en la plaza de Venecia, bajo el balcón desde el que hablaba *Il Duce*, con su podio oculto; él, quien instituyó «el saludo a *Il Duce*» en todas las reuniones fascistas, grandes o pequeñas, tanto si Mussolini estaba presente como si no; él, quien abolió el «insalubre» apretón de manos a favor de la «higiénica» rigidez del saludo fascista basado en el romano, que se hacía alzando el brazo. Se colocaba rígidamente en posición de firme, haciendo tocar los talones entre sí, incluso cuando hablaba con su líder por teléfono. Y se aseguró de que los orquestados vítores de la muchedumbre se dirigieran sólo a Mussolini, ya que «a un hombre, y sólo a un hombre, se le ha de permitir que domine las noticias todos los días, y los otros deben enorgullecerse de servirle en silencio» (Hughes, 2011: 468).

Starace fue el artífice de la «fascistización» de la sociedad italiana. Mitificó el origen del movimiento y denominó de manera pomposa «La marcha sobre Roma» al viaje en tren que, desde Florencia, hicieron supuestamente «300 mil golpistas armados» del Partido Nacional Fascista (¡vaya que los vagones eran espaciosos!) rumbo al Parlamento para deponer al primer ministro Luigi Facta. Se erigió en el primer sacerdote del culto oficial a la personalidad y en 1932, a propósito del décimo aniversario de la llegada de Mussolini al poder, convocó la *Mostra della Rivoluzione*

Fascista, celebrada en el Palacio de las Exposiciones, cuya fachada principal fue adornada con cuatro columnas de aluminio de treinta metros de altura con la forma de las fascas. Dos años después, en 1934, se apuntó otro éxito propagandístico al presidir el Campeonato Mundial de Fútbol organizado y ganado por Italia. El día del juego final casi llenó las tribunas con funcionarios del partido fascista que, astutamente, gritaban más por Mussolini que por la selección *azzurri*. Ese año también se apropió de las celebraciones callejeras por el premio Nobel de Literatura otorgado al dramaturgo Luigi Pirandello. Otro dato: en 1938, al saberse la llegada del Führer a la estación Ostiense de Roma, coordinó y supervisó la cobertura «periodística» de la visita histórica. La pluma de Hughes (2011: 492) recrea el momento:

Incluso se habían cuidado de que los últimos kilómetros de ferrocarril que llevaban a la estación estuvieran bordeados, a ambos lados, por un «pueblo Potemkin», de decorados orientados hacia adentro, mirando hacia el tren, en cuyas falsas ventanas se asomaban cientos de romanos que vitoreaban con entusiasmo.

En fin, ante lo refinado del genio propagandístico solo resta decir, junto con la escritora rumana Herta Müller: «Hay personas a las que creo aunque no tengan pruebas. Hay personas a las que no creo aunque tengan pruebas. Y hay personas a las que no creo precisamente porque tienen pruebas». ■

REFERENCIAS

- Doob, L. W. (1985): «Goebbels y sus principios propagandísticos». En M. de Moragas (ed.): *Sociología de la comunicación de masas*. Vol. III. Barcelona: Gustavo Gili.
- Ellul, J. (1969): *Historia de la propaganda*. Caracas: Monte Ávila.
- García Pelayo, M. (1969): *Las formas políticas en el Antiguo Oriente*. Caracas: Monte Ávila.
- Hughes, R. (2011): *Roma: una historia cultural*. Barcelona: Critica.
- Kovacsics, A. (2007): *Guerra y lenguaje*. Barcelona: Acantilado.
- Longerich, P. (2012): *Goebbels: una biografía*. Barcelona: RBA.
- Marina, J. A. (2008): *La pasión del poder: teoría y práctica de la dominación*. Barcelona: Anagrama.
- Müller, H. (2001): *Hambre y seda*. Madrid: Siruela.
- Roth, J. (2004): *La filial del infierno en la tierra*. Barcelona: Acantilado.
- Tchakhotine, S. (1985): «El secreto del éxito de Hitler: La violencia psíquica». En M. de Moragas (ed.): *Sociología de la comunicación de masas*. Vol. III. Barcelona: Gustavo Gili.