

## EMPRESAS MÁS ALLÁ DEL DINERO

REGENERACIÓN, TRIPLE IMPACTO,  
MODELOS HÍBRIDOS: HOY NADIE DICE  
QUE EL ÚNICO OBJETIVO DE LA EMPRESA  
ES SER RENTABLE.

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » ¿PUEDE HABER UNA TRANSICIÓN ENERGÉTICA CON ENERGÍA BARATA?
  - » LOS DESAFÍOS DE LA ECONOMÍA VENEZOLANA: LA RESPUESTA ES LA COMPETITIVIDAD
  - » LA MERITOCRACIA Y SUS DESCONTENTOS



<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>La gerencia: modas, tendencias y cambios de paradigmas</b> / Edwin Ojeda
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>La onda verde</b> / Daniel Russo V.
	<b>6</b>	<b>¿Puede haber una transición energética con energía barata?</b> / Ramón Key y Claudina Villarroel
	<b>6</b>	<b>La virtualidad: el momento de la verdad para el liderazgo</b> / Juan Andrés Miralles
	<b>8</b>	<b>Memoria selectiva</b> / Víctor Rago A.
	<b>9</b>	<b>La invasión a Ucrania: cuando los combustibles fósiles se niegan a morir</b> Oswaldo Felizzola
<b>TEMA CENTRAL</b>		<b>Los nuevos modelos de empresa</b> Regeneración, triple impacto y modelos híbridos de negocios son términos de la jerga gerencial de hoy. En la actualidad no se habla de que las empresas están únicamente para hacer dinero. Hoy se espera un «triple impacto»: las empresas deben ocuparse de las dimensiones económica, social y ambiental.
	<b>11</b>	<b>El emprendimiento y sus vertientes: historia del ecosistema emprendedor venezolano</b> Félix M. Ríos Álvarez
	<b>15</b>	<b>El modelo evolutivo en organizaciones venezolanas</b> / Jessika González y Aramis Rodríguez
	<b>19</b>	<b>¿Qué son los negocios híbridos?</b> / Edwin Ojeda González
	<b>22</b>	<b>Regeneración: un nuevo paradigma para rescatar el planeta</b> Rosa Amelia González
<b>MODO TEXTO</b>	<b>24</b>	<b>Recibiste un correo electrónico... y seguro que es de una empresa</b> / Luis Ernesto Blanco
<b>ENTRETELONES</b>	<b>25</b>	<b>Rusia arremete contra los derechos de propiedad intelectual</b> / Fabiana Culshaw
<b>RIESGO Y GANANCIA</b>		Carlos Jaramillo
	<b>26</b>	<b>El misterio detrás del desdoblamiento</b>
	<b>26</b>	<b>Horizontes de inversión</b>
	<b>27</b>	<b>Fomo, Tina y Wagmi</b>
<b>EN EL IESA</b>		Érika Hidalgo López
	<b>28</b>	<b>«Venezuela tiene recursos intelectuales para concebir grandes planes de reconstrucción»</b>
	<b>28</b>	<b>La marca PAN se está haciendo global</b>
	<b>29</b>	<b>Los desafíos de las tecnofinanzas en América Latina</b>
	<b>30</b>	<b>Latinoamérica dispuesta a transitar hacia las energías limpias</b>

DEBATES IESA

Volumen XXVII, número 2, abril-junio 2022

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

**Consejo editorial**

Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz  
Milko González • Rosa Amelia González  
Carlos Jiménez • José Malavé • Ramón Piñango

**Director**

Ramón Piñango

**Editor**

José Malavé

**Editor asociado**

Virgilio Armas

**Concepto gráfico,  
diseño y diagramación**

Laura Morales Balza

**Ilustración de portada**

Tom Wang  
Stocklib

**Publicidad**

Morella Soto



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

GERENCIA Y LIDERAZGO  
RESPONSABLE

## TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- 32 Riesgos ESG+T: habilitadores o armas letales para los negocios**  
Paulina Rodríguez  
La identificación y gestión de riesgos ESG+T cobra cada día más relevancia; las tendencias globales le impregnan sentido de urgencia y complejizan su atención. La correcta gestión de estos riesgos puede ser un habilitador o un arma letal para el negocio.
- 35 De imágenes satelitales a textos periodísticos: alternativas al PIB como medida de bienestar / Roberto Patiño Guzmán y José Manuel Puente**  
El producto interno bruto ha enfrentado desafíos conceptuales y técnicos como medida de bienestar, y se han presentado opciones como el uso de imágenes satelitales, aprendizaje automático a partir de textos periodísticos y otros indicadores como esperanza de vida y desigualdad.
- 38 Bitc​oin y la transformaci​on del dinero y el valor de las cosas / Aar​on I. Olmos R.**  
En su tr​ansito evolutivo, pocas veces el dinero se hab​ia transformado tanto como lo hace ahora de la mano de la tecnolog​ia. Bancos centrales que exploran formas de dinero digital y gobiernos que usan el bitc​oin como medio de pago o moneda de curso legal son parte de lo que viene en el mundo de la econom​ia y las finanzas.
- 41 Los desaf​ios de la econom​ia venezolana: la respuesta es la competitividad**  
Jes​us Palacios y Asdr​ubal Oliveros  
El impacto de la transformaci​on digital en la competitividad de las empresas es cada vez m​as evidente en todo el mundo. En Venezuela ese impacto a​un no es tema de atenci​on, pero, lejos de no tener incidencia, afecta la capacidad de competir de los productos nacionales, de cara no solo a la exportaci​on, sino tambi​en a la oleada de productos importados ocasionada por la pol​itica de «puertos abiertos» del gobierno.
- 
- RESE​ÑA 45 La meritocracia y sus descontentos / Rafael Jim​enez Moreno**  
Rese​na de *La tiran​ia del m​erito. ¿Qu​e ha sido del bien com​un?*, de Michael J. Sandel (Debate, 2020).
- 
- ENSAYO 49 Por una libra de carne / Leonardo Azparren Gim​enez**  
*El mercader de Venecia* es una comedia a medias. Shylock, el prestamista jud​io, le da una dimensi​on casi ​unica y, en cierto sentido, relega el tono festivo de los j​ovenes amantes. Dos situaciones distintas se integran gracias al genio de Shakespeare.

**Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.**

**Informaci​on** Comun​iquese 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

- *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 a 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.

Durante el siglo XX, y lo que va del XXI, el desarrollo de algunas industrias puede calificarse con una palabra: vertiginoso. Basta con pensar que apenas en 1903 los hermanos Wright realizaron el primer vuelo propulsado y en 1906 Santos Dumont voló el primer avión capaz de despegar por medios propios. Más de cien años después, la industria de la aviación crecerá en promedio un 3,7 por ciento anual entre 2022 y 2041; en este último año habrá 440.000 horas diarias de vuelo, según las previsiones de la constructora de aviones Airbus. En pocas palabras, en la industria de la aviación el avance ha sido no solo vertiginoso, también espectacular.

Otras industrias han experimentado también cambios acelerados. Industrias nacidas hace menos de cien años hoy son importantes sectores del PIB mundial, tales como internet y la telefonía celular.


La gerencia también ha cambiado, aunque tal vez no tan espectacularmente. Conviene recordar los estudios y aportes germinales de Taylor, Fayol y otros autores a finales del siglo XIX y principios del XX. Con respecto a los cambios en el mundo gerencial es recomendable tener un poco de perspectiva.

A comienzos del siglo XX una de las grandes preocupaciones de la gerencia era el asunto de los derechos de los trabajadores; en los años treinta, los derechos de los accionistas; en los cincuenta, los derechos de los consumidores; en los ochenta, los derechos de las generaciones futuras.<sup>1</sup> Estos cambios tal vez hoy no parezcan tan especulares, porque forman parte del *statu quo*.

En la década de los ochenta, luego de tres años de consultas y la recepción de al menos 500 propuestas por escrito revisadas por expertos de 21 nacionalidades, fue elaborado el conocido *Informe Brundtland* en 1987. Este documento postuló que la protección del medioambiente había dejado de ser una tarea nacional o regional, para convertirse en un problema global. También señaló que el desarrollo y el ambiente no deberían ser vistos como ámbitos separados, sino como realidades inseparables. Seguramente, para algunos gerentes formados en la escuela mecanicista o incluso según la teoría de MacGregor, en los años ochenta hablar de desarrollo sostenible era un tema de moda, pasajero.

Afortunadamente no fue así. El desarrollo sostenible fue una tendencia gerencial en su momento; hoy implica un cambio de paradigma al concebir y gerenciar empresas: un relativamente nuevo paradigma cuyo lado más conocido es el de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En la actualidad no se habla de que las empresas están únicamente para hacer dinero. Hoy se espera un «triple impacto», término acuñado por John Elkington en 1994: las empresas deben ocuparse de las dimensiones económica, social y ambiental. Recientemente (en 2020) ha surgido un movimiento que revela la insuficiencia de las prácticas sostenibles, para rescatar el planeta y revertir el cambio climático, y aboga por un enfoque más disruptivo, que devuelva a los ecosistemas su funcionamiento natural: la regeneración.

Regeneración, triple impacto y modelos híbridos de negocios son términos de la jerga gerencial de hoy. Es una jerga diferente de la de los 1900, pero seguramente válida para 2030 y más allá.

La proyección de Airbus es que, para 2041, existirán más de 1.100 aviones reciclados o desmantelados y 2.200 cabinas reformadas o actualizadas. Airbus no proyecta únicamente la dimensión económica del negocio. La ecuación empresarial se modificó y, con toda seguridad, en los próximos años ocurrirán más cambios. Unos serán modas, otros tendencias y quién sabe cuántos se convertirán en nuevos paradigmas gerenciales. Un ciclo de cambios al que los gerentes deben prestar atención. 

### NOTA

- 1 Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. CAF-banco de desarrollo de América Latina.



## LA ONDA VERDE

**Daniel Russo V.**, consultor independiente de mercadeo y negocios. Socio de la consultora comercial Pixales. Twitter @drusvec

**Cada vez más consumidores adquieren marcas que muestran algún tipo de conciencia social, política o ambiental. El mercadeo verde es una realidad que debe entenderse y ejecutarse de manera adecuada, para cumplir los objetivos de las empresas y sus marcas.**

Está ocurriendo un cambio de valores: hay mayor cantidad de «consumidores conscientes». Dos tercios de los consumidores de todo el mundo dijeron que pagarían más por productos de empresas comprometidas con un impacto social y medioambiental positivo, según un informe de la empresa Nielsen. Si bien se habla de los mileniales como la generación de mayor sensibilidad ante estas tendencias, las generaciones anteriores también están cambiando sus hábitos de consumo para favorecer las marcas conscientes. En los últimos años ha aumentado de manera exponencial la toma de conciencia sobre el medioambiente, los derechos laborales, el comercio local y todo aquello que se compra, usa y consume.

El aumento de la inversión en marcas conscientes es el ejemplo más claro de poner el dinero donde están las creencias. Muchos profesionales de mercadeo coinciden en que es necesario abordar esto inmediatamente, si se quiere competir de manera inteligente. Para los diseñadores y comercializadores de productos es fundamental avanzar hacia las prácticas ecológicas, no solo con la intención de obtener crédito por ello, sino también porque es lo correcto. El planeta está en peligro.

Un nuevo estudio de GreenPrint llevado a cabo en Estados Unidos reveló que casi dos tercios (64 por ciento) de las personas están dispuestas a pagar más por productos sostenibles, pero la mayoría (74 por ciento) no sabe cómo identificarlos, y el 78 por ciento son más propensas a comprar un producto etiquetado como respetuoso con el medioambiente. El estudio también reveló una gran desconfianza con respecto a las afirmaciones de las empresas de ser respetuosas con el medioambiente. Para confiar en las declaraciones de una empresa, las perso-

nas dicen, por ejemplo, que necesitan la validación de un tercero.

El mercadeo ecológico es una estrategia en la que las empresas se centran en las prácticas sostenibles y respetuosas con el medioambiente de su marca, sus productos o sus actividades benéficas. Permite mostrar cómo una empresa desarrolla y publicita sus productos de forma ecológica o cómo promueve y apoya fundaciones e iniciativas verdes. Comenzó como una forma de compartir prácticas sostenibles y mostrar cómo las marcas han cambiado para atender los deseos de los clientes de mejorar el impacto ambiental.

Muchas compañías pueden decir que donan una parte de los ingresos que obtienen a organizaciones o campañas ecológicas, pero no tantas pueden afirmar que todo su negocio sigue un enfoque sostenible. Quienes comienzan en el mercadeo ecológico pueden pensar que solo las pequeñas marcas especializadas pueden cambiar sus prácticas lo suficiente para convertirse en empresas verdaderamente ecológicas. Lo cierto es que muchas grandes marcas internacionales han adoptado prácticas sostenibles. Buenos ejemplos globales son Ikea, Timberland, SC Johnson, Ben & Jerry's, The Body Shop, The Honest Company, Warby Parker y Tom's of Maine.

En el caso de Ikea, por ejemplo, son muchas las acciones que la compañía global de decoración ha emprendido para mejorar sus prácticas y comunicarlas. Sus mejores campañas de mercadeo ecológico se centran en un estilo de vida sostenible. La compañía ha instalado más de 400 generadores de energía eólica y cerca de 700.000 paneles solares en todo el mundo. Esta empresa sueca obtiene casi

- Reducir el uso de materias primas y minimizar los residuos producidos.
- Promover el consumo responsable frente al consumismo convencional.
- Impulsar una causa medioambiental propia.
- Mostrar que los productos o servicios ofrecidos están avalados por certificaciones verdes.
- Apoyar programas amigables con el medioambiente.
- Relacionarse con organizaciones afines.
- Destacar los beneficios personales que se llevarán los clientes.
- Hacer donaciones con cada venta de producto realizada.

Pero, cuidado con el «lavado verde» (*greenwashing*). La expresión, acuñada en 1986 por el activista ecológico Jay Westerveld en un ensayo que examinaba la sostenibilidad en la industria hotelera, describe lo que ocurre cuando una empresa proporciona información engañosa y da una falsa impresión sobre lo respetuosa que es con la naturaleza o, más aún, cuando gasta más tiempo y dinero en promocionarse como ecológicamente respetuosa que en minimizar su impacto ambiental real.

Las compañías y sus marcas que quieren evitar el lavado verde necesitan adoptar una certificación creíble de terceros y resistirse a estirar la verdad sobre sus logros ecológicos. Al final es vital que las marcas eduquen a los consumidores sobre los atributos ambientales de sus carteras de productos. La mejor manera de que los vendedores eviten las acusaciones de lavado verde

## **Las compañías y sus marcas que quieren evitar el lavado verde necesitan adoptar una certificación creíble de terceros y resistirse a estirar la verdad sobre sus logros ecológicos.**

el cincuenta por ciento de su madera de bosques explotados de forma sostenible; y el ciento por ciento de su algodón, de cultivadores que cumplen las normas de Better Cotton, que exigen reducir el uso de energía y agua, además de regular la utilización de fertilizantes y pesticidas. Ikea es un caso ejemplar de visión y acción en el ámbito de la sostenibilidad.

Algunas acciones que los profesionales del mercadeo pueden emprender para que sus marcas y empresas avancen en el camino de la sostenibilidad y la onda verde son:

es sencilla: ser sinceros. El futuro del planeta —y la reputación de su marca entre los consumidores— puede depender de ello.

Una empresa cuyo propósito genuino incluye actuar para proteger la naturaleza se gana la lealtad de los consumidores. Las compañías y marcas capaces de navegar por el negocio de la sostenibilidad estarán mejor posicionadas para el éxito futuro. Hacerlo bien es importante y el mercadeo verde es un factor clave en ese camino: la sostenibilidad ya no es algo opcional. ■

## ¿PUEDE HABER UNA TRANSICIÓN ENERGÉTICA CON ENERGÍA BARATA?

**Ramón Key**, profesor del IESA e investigador invitado del Centro Euro-Mediterráneo de Cambio Climático, **Claudina Villarroel**, profesora de la Universidad Central de Venezuela.

**Antes de la crisis de la covid-19 y la invasión rusa a Ucrania, el mercado energético apuntaba a una transición de bajo precio. Pero los trastornos en las cadenas de suministro y la logística del petróleo y el gas solo pueden traer más volatilidad en los precios. Una transición energética con energía barata supone alimentar la electrificación con fuentes renovables.**

Antes de la covid-19 se identificaban claramente cinco tendencias en los mercados energéticos: 1) crecimiento de la demanda en los países asiáticos, principalmente China e India; 2) aumento de la producción de petróleo y gas de esquisto, y surgimiento de Estados Unidos como exportador neto de energía; 3) penetración de las energías renovables (específicamente, eólica y solar); 4) pre-

## Que la transición energética se logre con precios bajos dependerá de cuánta electricidad aporten las energías renovables.

ocupación por el cambio climático; y 5) electrificación de la demanda energética. Estas tendencias interactúan y se juxtaponen; el resultado es una perspectiva de transición energética con bajos precios de la energía.

Mucho antes de la covid-19, en la primera década del nuevo siglo, China e India se convirtieron en la principal fuente de crecimiento de la demanda energética. De hecho, el crecimiento de estas economías se convirtió en el principal motor del superciclo del petróleo entre 2003 y 2014. El papel de la OPEP como agente «equilibrador del mercado» —para resolver situaciones de exceso de oferta asociadas con recesiones a escala mundial (crisis financiera global), pero sin querer actuar en los casos de escasez de oferta— contribuyó mucho a este superciclo. El superciclo ha creado incentivos para la investigación y la aplicación de nuevas tecnologías (dentro y fuera del negocio del petróleo). Tales son los casos del petróleo y el gas de esquisto, y de las energías renovables.

La aplicación de tecnologías de fracturación hidráulica ha incrementado la producción hasta el punto de convertir, de nuevo, a Estados Unidos en un país excedentario en energía y un importante freno a las aspiraciones de precios de la OPEP, y, en general, alimentar la expectativa de energía barata. Esta expectativa podría cambiar debido a la nueva realidad impuesta por la covid-19 y la invasión rusa a Ucrania.

La caída de la demanda de energía fósil —por el efecto de la covid-19 sobre la movilidad— combinada con la presión de los inversionistas para reorientar las inversiones de las empresas de energía —de fósiles a renovables— ha creado y seguirá creando retrasos en las inversiones ante una posible recuperación de la demanda. La guerra, por su parte, puede crear problemas en la logística mundial del petróleo y el gas: interrupciones de suministros que causan mayor volatilidad en los precios de los combustibles fósiles.

### Un auge de energías renovables

Durante el superciclo del petróleo se aceleró la penetración de las energías renovables (eólica y solar), impulsadas

por la preocupación por el cambio climático. En 2003, las energías renovables representaban solo el 0,2 por ciento del consumo mundial de energía primaria. En 2014 alcanzaron el 2 por ciento y en 2020 el 5,2 por ciento.

En el caso de China el superciclo impulsó estrategias de diversificación de su matriz energética: las renovables adquirieron una dimensión geopolítica. Si en 2003 las energías eólica y solar aportaban el 0,2 por ciento (igual que la media mundial), en 2014 llegaron al 3,4 y en 2020 al 11,4 por ciento (por encima de la media europea de 7,2 por ciento). Hoy China es el mayor generador de energía renovable del mundo y el mayor proveedor de equipos del sector. Esta participación ha sido decisiva para reducir los costos de generación de energía renovable.

Las economías de escala y la curva de aprendizaje en la industria de los paneles solares han hecho bajar los costos de generación en un 24 por ciento entre 2015 y 2020, y se esperan nuevas reduc-

ciones de 22 por ciento para 2040, según el informe de BP de 2019. Recientes informes de la Agencia Internacional de las Energías Renovables y de la Agencia Internacional de Energía revelan que, desde 2010 hasta 2020, la reducción de costos alcanza todas las renovables. El costo nivelado de la generación de electricidad con paneles solares ha descendido un 85 por ciento, y la energía eólica ha bajado hasta un 56 por ciento: ya es la forma más barata de generar electricidad, detrás del gas natural.

Lo que comenzó como una respuesta al superciclo de los combustibles fósiles y el cambio climático tiene ahora su propia dinámica de reducción de costos. La recuperación de la pospandemia y la invasión a Ucrania —de larga o de corta duración— traerán más volatilidad a los precios de los combustibles fósiles. El retraso de las inversiones en petróleo y gas podría renovar los episodios de aumento de precios de los combustibles fósiles. Sin embargo, esto reforzará aún más la ventaja de costos a favor de las energías renovables.

### Electrificación en el lado de la demanda

En 2003, el 16 por ciento del consumo final de energía era electricidad; en 2020 superará el veinte por ciento. Que la transición energética se logre con precios bajos de la energía dependerá de la electrificación que aporten las energías renovables. Si las inversiones en renovables se quedan atrás, la creciente electrificación de la demanda de energía traerá consigo el uso de combustibles fósiles. Esto presionará al alza los precios de los combustibles fósiles (también sujetos a retrasos en las inversiones), lo que impulsaría una especie de transición energética con precios altos de los combustibles fósiles. Pero, ¿sería realmente una transición energética? ■

### LA VIRTUALIDAD: EL MOMENTO DE LA VERDAD PARA EL LIDERAZGO

**Juan Andrés Miralles**, abogado del escritorio jurídico Torres, Plaz & Araujo. @juanmiralles96

**En los últimos dos años se ha acentuado el trabajo remoto en las organizaciones. La proximidad geográfica ha sido desplazada por pantallas y teclados. Los gerentes enfrentan el desafío de**

## desarrollar y mantener la confianza de sus colaboradores mediante un nuevo enfoque para liderar equipos de trabajo y garantizar su efectividad.

La covid-19 trajo consigo un sinnúmero de cambios, tanto en el ámbito gubernamental como en el empresarial. El trabajo remoto, por ejemplo, se ha vuelto el día a día de muchas empresas. La dependencia de la tecnología para llevar a cabo las tareas laborales en el hogar se ha acentuado en los últimos dos años. La virtualidad y el uso de aplicaciones han desplazado el trabajo presencial en las oficinas.

Entre los desafíos del trabajo remoto se encuentran la falta de supervisión «cara a cara», la dificultad para acceder a la información, el aislamiento social y las distracciones del hogar.<sup>1</sup> Ciertamente, muchos equipos de trabajo no sostienen reuniones cara a cara, sino por pantallas y teclados, y algunos gerentes se vinculan con sus colaboradores casi exclusivamente por computadoras y teléfonos inteligentes.

La virtualidad ha traído numerosos desafíos para el gerente; el mayor parece ser desarrollar y mantener la confianza de sus colaboradores sin que haya interacción personal. La confianza es la esencia del liderazgo, pues resulta imposible liderar a personas que no confían en uno.<sup>2</sup> La confianza se basa en la identificación, fundamentada, a su vez, en una comprensión mutua de las intenciones de los demás y la apreciación de las necesidades y deseos del otro.<sup>3</sup>

El liderazgo «en línea» requiere pensar de forma cuidadosa las acciones que pueden iniciar los mensajes o las comunicaciones digitales.<sup>4</sup> Liderar equipos virtuales requiere comprender las posibles razones detrás del silencio o la incompreensión de los colaboradores, saber identificar e interpretar correctamente las comunicaciones electrónicas y cons-

truir buenas relaciones con los empleados de forma virtual.

La virtualidad exige a los líderes mayor esfuerzo para monitorear de la forma correcta a sus equipos de trabajo y apoyarlos en su desarrollo profesional para garantizar su efectividad. Construir buenas relaciones con los colaboradores es un trabajo continuo y no aislado. A su vez, mantener y desarrollar confianza requiere respeto y empatía del líder virtual.<sup>5</sup> La empatía ayuda a construir lazos de confianza, porque permite entender cómo piensan y sienten las personas y agudiza la intuición.<sup>6</sup> Todas estas son habilidades necesarias en el mundo virtual.

Durante las reuniones virtuales el gerente o líder del grupo puede dedicar algunos minutos, sea al inicio o al final de la reunión, para preguntar a sus colaboradores cómo están, cómo se sienten con la virtualidad e invitarlos a compartir sus preocupaciones. De esta manera, el líder se entera de las preocupaciones de sus empleados de forma directa, y no cuando estos decidan separarse de la organización y ya sea muy tarde.

No es un secreto que durante los últimos dos años las personas han manifestado una mayor ansiedad: los trabajadores dentro de las organizaciones están más nerviosos, luchan por mantenerse productivos y, consecuentemente, están más desesperados por conectarse, al menos aquellos que trabajan de manera remota. Por tal razón, el seguimiento constante de los equipos de trabajo forma parte de los objetivos de todo líder y gerente, para brindar apoyo y evaluar continuamente a sus equipos de trabajo. Una forma de lograr este objetivo consiste en programar reuniones uno a uno, sean semanales o mensuales con cada miembro del equipo.

Es recomendable que las reuniones duren el tiempo apropiado para que el líder dedique la atención necesaria al colaborador y este último se sienta en

plena confianza para compartir sus emociones y pensamientos. De esta forma, el líder puede establecer una relación más cercana con su colaborador, de manera que el colaborador pueda sentir mayor afinidad con el líder.

Durante las reuniones de equipos virtuales los gerentes deben asegurar la participación de todos o la mayoría de los miembros del equipo. Esto puede lograrse si se solicitan sus opiniones sobre el asunto en discusión. Promover que los colaboradores enciendan sus cámaras puede contribuir a la integración de los equipos, y mitiga el sentimiento de aislamiento social.

Es necesario desarrollar un nuevo enfoque para lograr un trato más cercano con el colaborador, aun cuando realmente no exista proximidad física. El acercamiento favorece la eficiencia, la motivación, la integración y el desarrollo de las capacidades de los miembros del equipo de trabajo. Ahora, con el traslado hacia un mundo virtual, es el momento de la verdad para que los gerentes pongan a prueba sus habilidades de liderazgo. ■

### NOTAS

- 1 Larson, B., Vroman, S. y Makarius, E. (2020, 18 de marzo) A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- 2 Robbins, S. (2003). *The truth about managing people... and nothing but the truth*. Prentice Hall.
- 3 Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson Education-Prentice Hall.
- 4 Robbins y Judge (2009).
- 5 Ferrazzi, K. (2014). Getting virtual teams right. *Harvard Business Review*, 92(12), 120-123. <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>
- 6 Brigham, T. (2021, 19 de abril). The key to being a great virtual leader is empathy. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/tessbrigham/2021/04/19/the-key-to-being-a-great-virtual-leader-is-empathy/?sh=5b5208c06b1b>

El acercamiento favorece la eficiencia, la motivación, la integración y el desarrollo de las capacidades de los miembros del equipo de trabajo.

## MEMORIA SELECTIVA

**Víctor Rago A.**, profesor de la Escuela de Antropología de la Universidad Central de Venezuela

**El peculiar cribado de la historia obedece a lógicas que desafían las previsiones del sano juicio. ¿Cuáles nombres serán perdurables, cuáles figuras quedarán registradas en la memoria social? ¿Cuáles méritos exhiben el sello de lo imperecedero y por qué otros se agotan tras un fulgor efímero? Dos experiencias —Michel Bréal y Ferdinand de Saussure— acaso sirvan de ilustración.**

No es fácil de entender el modo en que la posteridad dispensa a ciertos individuos sus favores. Parece haber varias categorías: a unos pocos escogidos les otorga sin tacañería gloria póstuma, como natural prolongación de la que gozaron en vida. Otros, cuyas existencias no diferían de las de sus semejantes, sobresalen *post mortem* pues las generaciones posteriores aprecian en ellos galas que sus contemporáneos no supieron reconocer. Y están por otra parte los que habiendo sido famosos cuando poblaban este mundo, tienen sin embargo reservado un incongruente olvido...

En las artes y la literatura es patente esta radical y casi siempre inapelable injusticia, como observa Rosa Montoro con respecto al escritor francés Romain Rolland (1866-1944), «hoy bastante olvidado aunque ganó el Nobel de literatura en 1915». <sup>1</sup> Es también el caso del austriaco Stefan Zweig (1881-1942), polifacético y prolífico autor cuya estrella literaria brilló con singular fulgor entre 1930 y 1940, pero del que apenas sobrevive hoy un pálido recuerdo. Admirador de Rolland, publi-

có en 1921 una biografía suya (*El hombre y sus obras*), que su propio eclipse inutilizó como medio de contribuir a la inmortalidad del francés.

No deja de ser paradójico que, cuando a los así desvanecidos se les evoca, es casi siempre por el hecho de que han sido sepultados en el olvido. También en la historia de la ciencia ocurre la extinción de prominentes figuras, cuya celebridad parecía a prueba del tiempo, no obstante lo cual terminaron en la desmemoria social, acaso apenas recordados en los círculos eruditos de su especialidad o entre excéntricos que les profesan una rara fidelidad.

Conste que este género de preterición no se debe simplemente a que el progreso científico haya terminado revelando un yerro monumental, inadvertido para los admiradores coetáneos, que compartían inocente o irreflexivamente la equivocación del genio. Es lógico que la perdurable reputación de Copérnico se asiente en la solidez de la realidad heliocéntrica; pero, ¿se ha esfumado sin dejar huella Tolomeo? En lo más mínimo. Su nombre está inscrito con refulgentes caracteres en los anales de la ciencia precursora, muy a pesar de su multi-secular ficción de que la Tierra era el centro del universo con todo girando a su alrededor.

Tómese el caso del lingüista francés Michel Bréal (1832-1915), bastante más modesto sin duda que el del astrónomo griego. A finales del siglo XIX, en plena boga de la más «científica» de las escuelas de la lingüística histórico-comparada (la neogramática, hegemónicamente afincada en Alemania desde donde ejercía su influjo sobre el resto de Europa), acuñó el vocablo «semántica» para designar la subdisciplina de la ciencia del lenguaje llamada a esclarecer los misterios de la significación.

Todo su mérito se reduce al alumbramiento neológico (que data de un artículo suyo aparecido en 1883), pues de Bréal la posteridad retuvo el término pero no la propuesta teórica que se acogía a tal designación: «Cómo las palabras cambian de sentido, cómo las nociones cambian de palabras». <sup>2</sup> De allí que su *Ensayo de semántica*, publicado originalmente en 1897 es cuando mucho una referencia marginal en los textos especializados. <sup>3</sup> A veces ni siquiera eso, según se echa de ver en la documentada *Histoire de la linguistique* de Mounin, que no le menciona. <sup>4</sup> R. H. Robins, que sí lo hace en la suya, se limita a repetir en tres o cuatro líneas la consabida contribución bautismal. <sup>5</sup> Apenas menos parco es Berruto al señalar que el acta de nacimiento oficial de la semántica —la ciencia, no el vocablo— corresponde a la publicación del *Ensayo*. <sup>6</sup>

La debutante disciplina no superó el estado neonatal, porque el padre la echó al mundo tardíamente. ¿A qué juvenil lozanía hubiera podido aspirar en vísperas del agostamiento del clima mental en que nacía —el paradigma comparativo-historicista— a causa de la emergencia de la nueva visión estructuralista en ciernes? El *Ensayo* es la última publicación importante de Bréal. El ciclo intelectual del ya maduro autor (tiene 65 años) y el ciclo programático y doctrinario de la no menos madura gramática comparada finisecular llegan casi simultáneamente a su término.

Repárese en otro personaje, el también lingüista Ferdinand de Saussure (1857-1913), de personalidad más bien introvertida, cuya vida académica y científica transcurre en escenarios menos expuestos que los de Bréal, uno de sus profesores que según es fama habría influido en él. Veinticinco años menor, el suizo se ha formado como aquél entre los neogramáticos. Vuelto de Alemania

En la historia de la ciencia ocurre la **extinción** de prominentes figuras cuya celebridad parecía a prueba del **tiempo**, no obstante lo cual terminaron en la desmemoria social.



se instala en París, donde desarrolla una exitosa carrera profesional en el medio científico y universitario, hasta que resuelve encaminarse a su nativa Ginebra. Algún biógrafo ha conjeturado que la oferta de ingreso al rutilante mundo académico parisino se condicionaba a la adopción de la nacionalidad francesa, a lo que se habría negado.

Se encuentra, así, en la universidad de Ginebra en 1891, a pocos años de la aparición del *Ensayo*, que no parece haberle despertado particular entusiasmo. Fiel a su formación indoeuropeísta se hallaba dedicado a la enseñanza del comparatismo, que se encontraba ya —sin que nadie lo supiera— en las postrimerías de su auge. Pronto, empero, el destino intelectual de Saussure experimentaría un insospechado y profundo cambio. Por debajo de aquella textura convencional, como una corriente subterránea que pugna por salir a la superficie, alentaba una original y vigorosa reflexión que no tardaría en manifestarse.

El ámbito temático de sus nuevas ideas fueron los cursos de lingüística

Al cabo de unos años proporcionaron fundamento a una concepción del lenguaje y la lingüística en que se privilegiaba la noción de sistema y se abandonaba el enfoque historicista, contagiado del evolucionismo que desde mediados del siglo anterior irradiaba su poderosa influencia sobre las ciencias sociales y muy especialmente sobre la lingüística. Esta, conforme al programa saussureano, sin dejar de reconocer la legitimidad de la perspectiva diacrónica, opta resueltamente por la sincronía, lo que le imprime un enérgico golpe de timón a la orientación de los estudios lingüísticos.

Bréal, que sobrevivió dos años a Saussure, no pudo ser testigo de estos importantes cambios. El paso del tiempo difuminaría la imagen del maestro, mientras que la del discreto discípulo cobraba cada vez mayor relieve. Un mundo de contrastes los separaba. Bréal quiso fundar una nueva ciencia —libro miliar mediante— cuyo florecimiento no tardarían en negar las inminentes circunstancias. ¿Qué legó? La

## Saussure, aunque acuciado por reservas que lo hacían dudar de la validez de sus ideas, concibió un dispositivo teórico que emplazaba a la lingüística sobre un fundamento epistemológico original.


general que dictó entre 1906 y 1911. En ellos va perfilando progresivamente un conjunto de novedades teóricas que se acoplarían en un sistema conceptual relativamente integrado. La prematura muerte de Saussure en 1913 determinó la manera en que el fruto de sus cavilaciones de esos años finales se difundiría. Dos de sus alumnos, Charles Bally y Albert Sechehay, sirviéndose de sus apuntes de clase y de los de algunos discípulos, así como de las notas del propio Saussure encontradas entre otros papeles suyos, prepararon una edición póstuma que vio la luz en Ginebra en 1916, con el título *Curso de lingüística general*.<sup>7</sup>

Los planteamientos contenidos en esta obra de tan singular factura representaban una ruptura radical con las bases sobre las que descansaba el vetusto edificio de la lingüística histórico-comparada del siglo anterior. Las frescas ideas que Saussure desarrollaba —algunas de las cuales flotaban desde hacía cierto tiempo en la atmósfera intelectual europea— se fueron propagando en el curso de los años posteriores a la Primera Guerra Mundial.

invención de un nombre afortunado, cuya voluntad de persistencia ha sabido convivir con un referente difuso, elusivo y controvertido. Poquísimos evocan al inventor al pronunciarlo.

Saussure, en cambio, aunque acuciado por reservas que lo hacían dudar de la validez de sus ideas, concibió un dispositivo teórico que emplazaba a la lingüística sobre un fundamento epistemológico original, cartografiaba su objeto de otro modo y trazaba un programa de investigación cautivador, tanto por lo que enunciaba con claridad como por lo que sugería. No se manifestó atraído por la semántica, pero da de ella una definición —ciencia de los significados de la lengua— que en el contexto de su formulación teórica obviamente difiere de la de Bréal y la supera.

A diferencia de Bréal no escribió un libro. Dudas e inseguridades lo retuvieron hasta que la muerte le impidió el remate escriturario de sus reflexiones. Otros lo redactaron por él y, como ha sugerido algún exégeta, quizás a esas plumas vicarias se deba la exposición limpiamente metódica, aunque algo rí-

gida y necesitada de atemperación (en particular, las numerosas «dicotomías» con sus tensiones dilemáticas). No obstante tales asperezas, el texto contiene no pocos pasajes sugestivos, perspectivas estimulantes y seductores desafíos para la imaginación científica. Entretanto y sin dar señales de extenuación, la celebridad de Ferdinand de Saussure sigue tan campante. 

### NOTAS

- 1 Montero, R. (2022). El peligro de estar cuerda. Seix Barral, p. 163.
- 2 Leroy, M. (1974). *Las grandes corrientes de la lingüística*. Fondo de Cultura Económica, p. 174.
- 3 Bréal, M. (1910). *Ensayo de semántica: ciencia de las significaciones*. La España moderna. <https://vdoc.pub/documents/ensayo-de-semantica-45ljsahnmj0>
- 4 Mounin, G. (1970). *Histoire de la linguistique des origines au XX<sup>e</sup> siècle*. Presses Universitaires de France.
- 5 Robins, R. H. (1974). *Breve historia de la lingüística*. Paraninfo.
- 6 Berruto, G. (1979). *La semántica*. Nueva Imagen.
- 7 Saussure, F. (1945). *Curso de lingüística general*. Losada.

## LA INVASIÓN A UCRANIA: CUANDO LOS COMBUSTIBLES FÓSILES SE NIEGAN A MORIR

**Oswaldo Felizzola**, profesor del Centro de Internacional de Energía y Ambiente del IESA

**El conflicto en Ucrania muestra que la fantástica percepción de que las energías fósiles estaban condenadas a los libros de historia choca contra la realidad. Esto tampoco significa que las energías renovables sean insuficientes: solo dice que la transición necesita la participación de todos.**

Con la llegada de la covid-19 y el comienzo de la era del teletrabajo masivo decir que el sector de la energía se encontraba en una dicotomía es simplificar lo que se estaba viviendo. El principal consumidor de energía fósil, el transporte,<sup>1</sup> se encontraba en una crisis sin precedentes: todos los inventarios de combustibles estaban a rebosar y cayó el precio del combustible. Además, el uso de instrumentos financieros como los futuros hicieron que el precio del petróleo West Texas Intermediate llegara incluso a valores negativos.<sup>2</sup> Literalmente, le estaban pagando a las empresas para que

se lo quedaran. La llegada de la masificación de los vehículos eléctricos estaba haciendo que empresas como Tesla, líder en el sector, alcanzara una valorización en bolsa superior a las de los principales productores del sector automotriz térmico del mundo.<sup>3</sup>

Como si esto fuera poco, las inversiones en renovables —con un capex (inversión en capital necesaria para instalarlas y ponerlas a funcionar) importante y un opex (gastos operacionales regulares) significativamente menor que el de sus contrapartes fósiles— aprovecharon la caída de la demanda energética para desplazar a las fuentes fósiles. Una vez hechas las inversiones, y por muy económicos que sean los precios de los combustibles fósiles, estos no pueden competir con los relativamente bajos costos de operación de las renovables;<sup>4</sup> los proveedores de energías renovables aprovechan también su capital político entre partidos y movimientos ecologistas, así como el hecho de que en los países europeos los sistemas de fijación de precios marginalistas permiten que los costos de producción determinen quiénes serán rentables.<sup>5</sup>

Todo esto pintaba una situación color de hormiga para la industria de los fósiles, de los que el gas natural era el menos afectado y el carbón el más perjudicado;<sup>6</sup> no solo porque sus principales consumidores reducían su consumo de cara a la nueva normalidad dejada por la pandemia, sino también por otras situaciones extremas, como el ciberataque sufrido por el oleoducto Colonial Pipeline<sup>7</sup> que interrumpió el suministro de gasolina en el sureste de Estados Unidos. Estas eran señales de que las industrias de energías fósiles tendrían una pérdida significativa de relevancia en el futuro, tanto por su atraso tecnológico como por la sustitución de tecnologías. Muchos expertos citaban posibles fechas como el fin de la era fósil y el comienzo de la renovable; todo esto alineado con el objetivo de cero emisiones de la Agencia Internacional de Energía.<sup>8</sup>

Con el llegar de las vacunas, y el proceso de vacunación, comenzó el retorno a cierta «normalidad». El precio del petróleo comenzó a recuperar paulatinamente lo perdido durante la pandemia, e incluso a revertir la pérdida de valor que experimentaba desde 2015. Esto no indicaba una recuperación total del sector, pero daba luces de que mantenía un peso importante, al punto de ser uno de los principales componentes del núcleo inflacionario estadounidense durante la segunda mitad de 2021 y comienzos de 2022.<sup>9</sup>

Pero todo cambió abruptamente al comenzar la escalada de tensión entre Rusia y Ucrania. El 24 de febrero la invasión de Rusia a Ucrania volvió a convertir a las energías fósiles en armas de guerra. Rusia es uno de los principales proveedores de gas a Europa, que fijó una posición muy dura contra Rusia: varios países han acelerado su independencia del gas natural ruso.<sup>10</sup> Esto produjo una escalada en los precios de los fósiles en todo el mundo y, por consiguiente, en los productos y servicios que dependen de ellos, como materias primas y como partes de sus cadenas logísticas (transporte).

Todo indicaba que, a comienzos de la tercera década del siglo XXI las energías fósiles estaban destinadas a desaparecer de la matriz energética del mundo; primero los países desarrollados, luego los emergentes. Pero el regreso a la «normalidad» pospandemia y la invasión de Ucrania recuerdan que los combustibles fósiles tienen aún un papel sumamente importante, por no decir determinante, en la geopolítica mundial. Esto debe ser particularmente preocupante para los evangelistas de la descarbonización acelerada. El sector transporte depende de esta fuente de energía, por ser uno de los más atrasados en el proceso de electrificación y sustitución por hidrógeno azul o verde.

Todos estos hechos —ninguno aislado sino todos relacionados— muestran que la transición energética es muy compleja. Esperar que un sec-

tor ceda su espacio de forma alegre es un pensamiento no solo cándido, sino también peligroso geopolíticamente. Si se desea realmente cumplir el objetivo de cero emisiones para 2050, o alguna fecha cercana, es necesario entender que la solución requiere una visión holística de todos los participantes, tanto consumidores como proveedores. El tema político-económico va de la mano con el técnico-ambiental. ■

## NOTAS

- 1 International Energy Agency. (2021). *World energy outlook 2021*. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2021>
- 2 Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The impact of coronavirus (COVID-19) and the global oil price shock on the fiscal position of oil-exporting developing countries*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-impact-of-coronavirus-covid-19-and-the-global-oil-price-shock-on-the-fiscal-position-of-oil-exporting-developing-countries-8ba9bd95/>
- 3 Mathews, E. y Koyyur A. (2021, 26 de octubre). Factbox: Tesla market cap eclipses that of top 5 rival carmakers combined. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/tesla-market-cap-eclipses-that-top-5-rival-carmakers-combined-2021-10-26/>
- 4 Sens, L., Neuling, U. y Kaltschmitt, M. (2022). Capital expenditure and levelized cost of electricity of photovoltaic plants and wind turbines: development by 2050. *Renewable Energy*, 185, 525-537. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2021.12.042>
- 5 European Commission. (2021). *EU energy markets and energy prices*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/FS\\_21\\_5212](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/FS_21_5212)
- 6 Energy Information Administration. (2021). *Primary energy production by source*. [https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/pdf/sec1\\_5.pdf](https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/pdf/sec1_5.pdf)
- 7 Krauss, C. (2021, 11 de mayo). Ciberataque al oleoducto Colonial Pipeline: esto sabemos. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2021/05/11/espanol/colonial-pipeline-ransomware.html>
- 8 International Energy Agency. (2021). *Net zero by 2050*. <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>
- 9 U.S. Bureau of Labor Statistics. (2021). *Consumer price index*. <https://www.bls.gov/cpi/>
- 10 Ventura, V. (2022, 21 de marzo). Los países europeos ya maniobran para buscar alternativas al gas ruso. *El Economista*. <https://www.economista.es/energia/noticias/11678092/03/22/Los-paises-europeos-ya-maniobran-para-buscar-alternativas-al-gas-ruso.html>

El regreso a la «normalidad» pospandemia y la invasión de Ucrania recuerdan que los combustibles fósiles tienen aún un papel sumamente importante.

# EL EMPRENDIMIENTO Y SUS VERTIENTES:

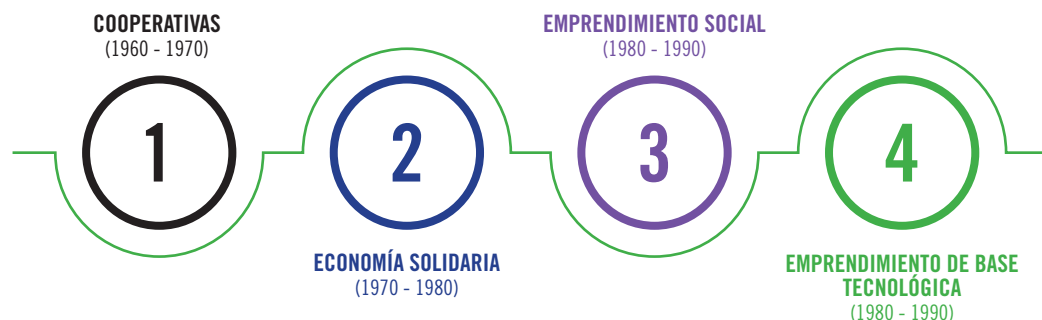
## HISTORIA DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR VENEZOLANO

Las cuatro vertientes del emprendimiento —cooperativa, economía solidaria, emprendimiento social y emprendimiento de base tecnológica— ayudan a comprender los antecedentes del emprendimiento de triple impacto en Venezuela.

Félix M. Ríos Álvarez

EN MARZO DE 2021 la Comunidad B Venezuela publicó su estudio *Opciones para el impulso de una economía de impacto en Venezuela*.<sup>1</sup> Entre sus aportes se encuentran la realización de un mapa de iniciativas emprendedoras en Venezuela y una línea de tiempo de hechos e iniciativas que permiten distinguir los orígenes de al menos cuatro vertientes de emprendimiento: cooperativa, economía solidaria, emprendimiento social y emprendimiento de base tecnológica.

**Vertientes del emprendimiento en Venezuela<sup>2</sup>**  
(fechas aproximadas de inicio)



Estas vertientes no son consecutivas; en muchos casos, han coexistido. Lo cierto es que cada una obedece a motivaciones y circunstancias particulares que permiten comprender los antecedentes del emprendimiento de triple impacto, que, en sí mismo, es una quinta vertiente que en los últimos años ha adquirido pertinencia e interés. Salvando las particularidades de cada país, esta aproximación puede ofrecer pistas para comprender la historia del emprendimiento en otros países de América Latina.

Félix M. Ríos Álvarez, director de Opción Venezuela AC y miembro del Equipo de Coordinación Local de la Comunidad B Venezuela.

### Cooperativa

Casi un siglo después de los primeros ensayos del cooperativismo en Inglaterra, en 1844, bajo las ideas del llamado «socialismo utópico» que fueron permeando lentamente desde el siglo XIX,<sup>3</sup> luego de la Segunda Guerra Mundial los principales organismos internacionales de desarrollo incorporaron en sus recomendaciones la promoción de la cooperativa como vehículo para vincular a las poblaciones en situación de pobreza y «marginación» —como se les denominaba en los años cincuenta y sesenta— con las dinámicas de progreso económico, modernización, calificación técnica y participación sociopolítica, que traerían bienestar e inclusión a las mayorías.

Con el triunfo de la Revolución Cubana en 1959, entre los años sesenta y setenta, gobiernos, organizaciones internacionales e instituciones financieras intensificaron estas políticas de promoción del cooperativismo. Se le percibía como una «tercera vía» entre el capitalismo y el socialismo. Muchas de las cooperativas fundadas en ese entonces aún existen en el país, orientadas hacia su sostenibilidad económica e impacto social.

Con las propuestas asumidas en la Constitución Nacional (1999) y la nueva Ley de Cooperativas (2001) las políticas públicas en favor del movimiento cooperativo venezolano adquirieron un impulso humano, logístico y de recursos que propició un crecimiento cuantitativo de las cooperativas en Venezuela; sin embargo, en lo cualitativo «no contó con un modelo coherente de cooperativa. No comprendió la esencia de la integración grupal que requieren las organizaciones solidarias. No se valoró la ética indispensable para la acción solidaria».<sup>4</sup> Para Delgado Bello, en la actualidad:

se identifica una riqueza de experiencias de cooperativas que se resistieron al mal uso que hizo el chavismo de esta filosofía... la iniciativa de más larga data activa para este momento es la cooperativa «Tacuato», constituida en 1960 y «CECOSESOLA», en 1967, siendo esta segunda la cooperativa más estudiada dentro y fuera de Venezuela por los resultados económicos y sociales que ha generado.<sup>5</sup>

### Economía solidaria

Entre los años setenta y ochenta, dados los efectos de la inflación, el desempleo, la crisis por la deuda externa y los movimientos migratorios, entre otros fenómenos que afectaban

a América Latina, se despertó la atención hacia la vertiente de la economía solidaria. La idea era que cada quien podría construir su fuente de trabajo, con factores de protección y movilidad social, e impulsar reformas en el marco jurídico institucional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.<sup>6</sup>

En Latinoamérica la vertiente de economía solidaria se identifica con un tipo de empresas familiares caracterizadas, en la mayoría de los casos, por una gestión orientada a la supervivencia. En este contexto se ubican las microempresas que surgen asociadas al fenómeno del autoempleo como forma de subsistencia.

El desafío de empoderar económicamente a individuos y familias puede rastrearse hasta los años setenta en Venezuela, con el Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP) y su iniciativa de Apoyo a las Unidades de Producción. Luego, en la década de los ochenta, tanto Cesap —con el impulso del Apoyo a las Unidades de Gestión Económica (AUGE) en 1986—, como la Fundación Eugenio Mendoza —con su programa de Apoyo a la Microempresa en 1987—, se dedicaron a apoyar a sectores populares para propiciar su formalización económica, como explica José Ramón Llovera.<sup>7</sup> Este hecho coincide con la creación del Fondo de Financiamiento de Empresas Asociativas (Foncofin), que serviría para hacer transferencias a organizaciones de la sociedad civil y de estas a sus destinatarios.<sup>8</sup>

Durante la década de los noventa se contó con significativos apoyos de la cooperación internacional y el Estado. La constitución de Bangente en 1998 tuvo como accionistas e inversionistas a diversas instituciones de la sociedad civil y de la banca de desarrollo, lo que marcó un ejemplo de cómo diversos sectores podían unir esfuerzos con la intención de apoyar a los microempresarios. Esto sirvió de inspiración a otras entidades bancarias, como el Banco del Pueblo. El Decreto con Fuerza de Ley de Reforma de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, de 2001, crea la «gaveta» obligatoria de microcréditos, con lo cual varias instituciones bancarias fundan instituciones especializadas en productos pertinentes para los microempresarios: Banauge con Emprered, Banco de Venezuela con Bancrecer y Banesco con Banca Comunitaria, entre otras iniciativas. La legislación a favor del crédito a los microempresarios contribuyó a democratizar el financiamiento; sin embargo, esto ha menguado en los últimos años.

¿Es posible que la narrativa del triple impacto, la **sostenibilidad** y la regeneración sea un punto de convergencia de estas vertientes y un aporte para una **Venezuela** que vive en un declive de la renta petrolera y una emergencia humanitaria compleja? Esta es la pregunta para los años por venir.



### Emprendimiento social

Es posible rastrear las ideas sobre emprendimiento social hasta las propuestas de Robert Owen en el siglo XIX.<sup>9</sup> Entre los antecedentes del empleo de la expresión «emprendedor social» tiene notoriedad el aporte de William Drayton, fundador de Ashoka, quien desde finales de los años setenta impulsó la distinción del emprendimiento social. Hoy se lee en la página de Ashoka esta definición de emprendimiento social: «Los emprendedores sociales son individuos con soluciones innovadoras para los desafíos sociales, culturales y ambientales más acuciantes de la sociedad. Son ambiciosos y persistentes, abordando los principales problemas y ofreciendo nuevas ideas para el cambio a nivel de sistemas».<sup>10</sup>

La presencia y acción de Ashoka en Venezuela desde 1996 y el concurso Emprendedor Social del Año, fruto de la alianza entre la Fundación Venezuela sin Límites y la Fundación Schwab entre 2010 y 2015, son ejemplos de esta vertiente. En cada una de estas iniciativas se encuentran nombres de emprendedores destacados que han sido reconocidos por sus aportes como emprendedores sociales.

También han surgido otras convocatorias y concursos para reconocer casos de excelencia o premiar proyectos destacados por su aporte social. Desde los años noventa, Venezuela Competitiva documentó casos de éxito de iniciativas públicas y privadas, incluidos también varios emprendimientos enmarcados en la categoría social. De modo similar se registran iniciativas como el Concurso Ideas, el Premio CITI o Dale Luz Verde a tu Idea.

En el ámbito universitario se destacan los esfuerzos que han realizado la Asociación Civil Eureka desde 1995 y el programa Promoviendo Líderes Socialmente Responsables (RetoU), impulsado desde 2004 por un conjunto de Clubes Rotarios del país, la Alianza Social de Venamcham y la Fundación Mercantil. Estas iniciativas logran movilizar recursos para incentivar el talento que emprende y reconocer los avances en materia social.

Un ejemplo inspirador es el de Acción Solidaria AC, una organización fundada en 1995 abocada a contribuir a reducir el impacto social de la epidemia del VIH, liderada por Feliciano Reyna. También merece mención Claudia Valladares, quien recibiera el Premio al Emprendedor Social de 2010, otorgado por las fundaciones Venezuela Sin Límites y Schwab. En ese entonces se desempeñaba como vicepresidenta de Banca Comunitaria Banesco y actualmente es cofundadora y presidente del Impact Hub Caracas. Otro ejemplo inspirador es el de Héctor González, uno de los líderes de Deporte para el Desarrollo AC, una organización deportiva social fundada en 2012 que se propuso ampliar la concepción del deporte y utilizar su potencial para transformar vidas. El desempeño de González le ha permitido convertirse en Alumni Global Shapers del Foro Económico Mundial y miembro de la Red de Jóvenes Agentes de Cambio de Ashoka.

### Emprendimiento de base tecnológica

En 1945 Vannevar Bush, con el informe «Ciencia, la frontera sin fin», encargado por el presidente Roosevelt, concibió la investigación científica vinculada al desarrollo tecnológico y a las empresas como la principal fuente de riqueza, progreso económico y competitividad.<sup>11</sup> Uno de los indicadores utilizados para medir la innovación es la transferencia de conocimiento desde las universidades o centros de investigación, que puede manifestarse en la creación de empresas de base tecnológica.

Las empresas intensivas en conocimiento y tecnología no solo favorecen la creación de valor e impulsan la economía, sino que también dinamizan el tejido industrial en el entorno donde se encuentran. Las nuevas empresas de base tecnológica (NEBT) tienen efectos positivos en el desarrollo económico y constituyen un verdadero motor para el crecimiento de la economía y el empleo.<sup>12</sup>

Estas ideas fueron tomando fuerza en Latinoamérica desde la década de los setenta. Hacia finales de los ochenta, en Venezuela, un grupo de jóvenes recién graduados de la Universidad Simón Bolívar (USB) funda la empresa DBAccess, antes de la llegada de internet. Fueron pioneros en la industria de base tecnológica en el país.

En esta vertiente el objetivo es validar proyectos innovadores capaces de crecer de manera rentable, rápida y sostenible, tal como se entienden los emprendimientos dinámicos. Desde los años noventa se registra el impulso, desde la academia, de este tipo de emprendimientos: la USB con un Parque Tecnológico en su campus (creado entre 1989-1992),

### Desde 2018 se ha venido gestando un grupo de venezolanos motivados por impulsar la visión de la triple cuenta de resultados, la transparencia y el valor compartido, como vía para cimentar una nueva economía en el país.

el Centro de Emprendedores del IESA (2003), Novos I+E en la Universidad Metropolitana (2014), el Centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad Católica Andrés Bello (2016), entre otros parques tecnológicos y centros de emprendimiento universitarios creados en Venezuela.

Con el auge de internet y los emprendimientos de base tecnológica, en el mundo, a finales de los años noventa empieza a sentirse la efervescencia de esta agenda en Venezuela, como explica Lorenzo Lara (Páez-Acosta y otros, 2021: 16). Se constituye la Cámara Venezolana de Comercio Electrónico (1999) y para la primera década del siglo XXI se registra un importante movimiento en esta vertiente: en 2002 se constituye el grupo de competitividad del *software* en el Centro de Excelencia en Ingeniería de Software (Ceisoft) de la Universidad de los Andes. A esto sigue la creación de fondos de capital de riesgo para apuntalar proyectos tecnológicos, tales como Innovex y la Fundación Ideas. Fundación Telefónica también apostó desde 2012 en esta vertiente con la Academia Wayra.

El emprendimiento de base tecnológica fue una de las apuestas por promover el emprendimiento dinámico en Venezuela e integrar eficazmente emprendimientos, inversiones y agencias. No obstante, muchos emprendedores de base tecnológica emigraron en busca de condiciones más favorables en otros países y ecosistemas emprendedores, aunque mantuvieron ciertos vínculos operativos con Venezuela.

### Hacia el triple impacto, la sostenibilidad y la regeneración

A partir de aportes como los de John Elkington con sus propuestas sobre el triple impacto, Michael Porter con la creación de valor compartido, los estándares de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), el nacimiento de la certificación de empresas B, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2030 que aluden al comportamiento de las empresas, entre muchos otros antecedentes, queda manifiesta la inquietud de que las empresas podían hacer algo más que producir ganancias para sus accionistas: impulsar

modelos de negocios que también puedan resolver problemas sociales y ambientales. Esto da pie a una conversación que ha adquirido fuerza desde la segunda década del siglo XXI, en torno a cómo pueden las empresas lograr impactos más allá de lo económico, en una clara orientación para desarrollar mejores empresas para el mundo.

Esta vertiente, con mayor penetración en otros países y regiones, ha producido diversas reacciones en Venezuela que van de la extrañeza a la curiosidad y al interés genuino. Desde 2018 se ha venido gestando un grupo de venezolanos motivados por impulsar la visión de la triple cuenta de resultados, la transparencia y el valor compartido, como vía para cimentar una nueva economía en el país. De estos esfuerzos surge en 2020 la Comunidad B Venezuela. Hoy se cuenta con dos empresas B certificadas: Leather Heart (2019) y Casa Franceschi (2021).

Esta línea de tiempo de organizaciones que se han venido fundando tiene una expresión geográfica que permite reconocer los activos institucionales con los que cuenta Venezuela. La investigación de la Comunidad B Venezuela<sup>13</sup> contiene la primera versión de un mapa interactivo de emprendimientos y organizaciones de apoyo al emprendedor (<https://bit.ly/MapaInteractivoEV>).

Cada vertiente ayuda a comprender la evolución del emprendimiento en Venezuela con recorridos plenos y diversos de iniciativas, obstáculos, aprendizajes y desafíos:

- Las nociones de movimiento y ecosistema resultan útiles para seguir fortaleciendo el tejido emprendedor del país. Cada vertiente y actor significativo suma aprendizajes de valor para impulsar el espíritu emprendedor en Venezuela.
- Los intercambios entre visiones y generaciones son vitales para identificar puntos de encuentro y trabajar a partir de desafíos colectivos.
- Aún queda un gran camino por recorrer para la apropiación y la aplicación práctica de estas narrativas.
- Se precisa profundizar en la validación de los factores que permiten —o impiden— avanzar en el ecosistema emprendedor venezolano, así como la participación de actores regionales y locales para fortalecer la cobertura.

¿Es posible que la narrativa del triple impacto, la sostenibilidad y la regeneración sea un punto de convergencia de estas

vertientes y un aporte para una Venezuela que vive en un declive de la renta petrolera y una emergencia humanitaria compleja? Esta es la pregunta para los años por venir.

Venezuela requerirá tanto los aprendizajes de cada vertiente como la capacidad de innovación y articulación de intereses de emprendedores, ecosistemas e instituciones. Las palabras de Andrés Simón González<sup>14</sup> lanzan un reto para quienes deseen impulsar el emprendimiento en la Venezuela contemporánea:

Los emprendedores deben ser insolentes. Definiendo insolencia en términos de retar. No porque está escrito, funciona. Capacidad de romper paradigmas, alterar, retar el status. No se trata de pensar fuera de la caja, es que a veces no hay caja. **RI**

## NOTAS

- 1 Páez-Acosta, G., Delgado Flores, C., Giraud Herrera, L., Ojeda, E. y Ríos, F. (2021). *Opciones para el impulso de una economía de impacto en Venezuela: a la búsqueda de capacidades y posibilidades*. Comunidad B Venezuela. <https://drive.google.com/file/d/1oZr4n1mMgNduX2-l9URbPa3VOjr-uCI/view>
- 2 Basado en Comunidad B Venezuela: «Línea de tiempo del ecosistema emprendedor venezolano» (<https://bit.ly/LineaDeTiempoEV>).
- 3 Freitez, N. (2018). *El cooperativismo larense: surgimiento y desarrollo en cinco décadas (1958-2008)*. Fundación Centro Gumilla.
- 4 Delgado Bello, L., Weber, Y. y Monzant, E. (2009). *Diagnóstico del sector de la economía social y solidaria en Venezuela*. Cooperativa Gestión Participativa, p. 19.
- 5 Páez-Acosta y otros (2021: 15).
- 6 Valdés Díaz, J. A. y Sánchez Soto, G. A. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, VII(14), 126-156. <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- 7 Páez-Acosta y otros (2021: 15).
- 8 Méndez, D. (1992). Reinventando el gobierno: Foncofin, la sociedad civil y los gobiernos locales. *SIC*, 55(548), 356-359. [http://64.227.108.231/PDF/SIC1992548\\_356-359.pdf](http://64.227.108.231/PDF/SIC1992548_356-359.pdf)
- 9 Gallardo, R. (2016). *Emprendimiento social: semántica, tipología e historia*. Trabajo de grado para la Maestría en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 10 Ashoka Región Andina. (2021). *Emprendimiento social*. <https://www.ashoka.org/es/focus/emprendimiento-social>
- 11 Bush, V. (1999). Ciencia, la frontera sin fin. Un informe al presidente, julio de 1945. *Redes*, 6(14), 91-137. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/715>
- 12 Zapata H., G., Fernández L., S., Vivel B., M., Neira G., I. y Rodeiro P., D. (2014). El emprendimiento de base tecnológica. Características diferenciales. En X. Vence y D. Rodeiro P. (eds.), *Innovación y emprendimiento con base en las ciencias* (pp. 3-22). Universidad de Santiago de Compostela.
- 13 Páez-Acosta y otros (2021).
- 14 Páez-Acosta y otros (2021: 17).

El emprendimiento de base tecnológica fue una de las apuestas por promover el emprendimiento **dinámico** en Venezuela e integrar eficazmente emprendimientos, inversiones y agencias.

# EL MODELO EVOLUTIVO EN ORGANIZACIONES VENEZOLANAS

El liderazgo gerencial venezolano tiene potencial para mostrar el camino hacia nuevos niveles de conciencia, en medio de la turbulencia del entorno, que hacen viable la operación de organizaciones evolutivas: estructuras radicalmente descentralizadas que otorgan amplia autonomía a sus integrantes.

Jessika González y Aramis Rodríguez

DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS se han profundizado las consecuencias del estrés laboral, debido a la crisis sistémica existente en Venezuela. Los impactos negativos se reflejan tanto en la salud física y psicológica de los trabajadores como en su entorno social. A pesar del esfuerzo de las organizaciones venezolanas para mantenerse rentables, mientras brindan a sus empleados opciones de alivio (monetarias o no), les resulta imposible evadir las externalidades resultantes del deterioro económico y sociopolítico.

Una de las principales preocupaciones del trabajador venezolano promedio ha pasado a ser la satisfacción de necesidades básicas, como las fisiológicas y de seguridad ubicadas en la base de la pirámide de Maslow. Esto no quiere decir que las necesidades superiores no estén presentes; todo lo contrario, solo que se ven obligadamente postergadas.

El deseo de satisfacción de las necesidades más elevadas está vinculado con el impulso evolutivo del ser humano y, en consecuencia, de las organizaciones. Es un círculo virtuoso, pues en la medida en que avanza la evolución las necesidades se vuelven más avanzadas y sutiles. Las teorías científicas más conocidas acerca de la evolución pueden agruparse en tres perspectivas que aluden a centros de conciencia cada vez más complejos: biológica e instintiva (Darwin), mental o psicológica (Freud, Piaget y Vygotski) y emocional (Damasio).

## La evolución de las organizaciones

En su libro *Reinventar las organizaciones*, Laloux afirma que los seres humanos se ven impulsados a inventar nuevas formas de colaborar y organizarse cada vez que adquieren un nuevo estadio de conciencia.<sup>1</sup> Su trabajo pretende no solo relacionar las fases evolutivas de la conciencia con su reflejo organizacional, sino también identificar las empresas que podrían ejemplificar el modelo organizacional más avanzado conocido hasta ahora, asociado con el color verde azulado o cerceta (*teal*, en inglés), partiendo de la asociación conocida de los estadios evolutivos con colores.

Jessika González, abogada miembro de la junta directiva de Einheit für Venezuela e.V. (Unidos por Venezuela), asociación civil alemana. Aramis Rodríguez, profesor del IESA.

Rasgos organizacionales correspondientes a cada estadio de conciencia<sup>5</sup>

Estadio	Rasgos organizacionales	Ejemplos	Avances revolucionarios	Metáfora guía
Rojo	Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas; el aglutinante es el miedo; organizaciones reactivas, foco a corto plazo; prospera en entornos caóticos	- Mafia - Pandilla callejera - Tribu urbana	- División del trabajo - Autoridad de mando	Manada de lobos
Ámbar	Funciones formales de una pirámide jerárquica; mando y control de arriba hacia abajo; se valora la estabilidad mediante procesos rigurosos; el futuro es una repetición del pasado	- Iglesia católica - Fuerzas armadas - Instituciones de gobierno - Sistemas de educación pública	- Funciones formales (jerarquías estables y escalables) - Procesos (perspectiva de largo plazo)	Ejército
Naranja	La meta es vencer a la competencia, conseguir beneficios y crecimiento; la innovación es clave para mantenerse a la cabeza; gestión por objetivos (mando y control sobre el qué, libertad en el cómo)	- Empresas multinacionales - Escuelas privadas concertadas	- Innovación - Responsabilidad - Meritocracia	Máquina
Verde	Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca la cultura y el empoderamiento para lograr motivación extraordinaria de los empleados	Organizaciones impulsadas por la cultura (por ejemplo, Southwest Airlines, Ben & Jerry's)	- Empoderamiento - Cultura impulsada por valores - Modelo de grupos de intereses	Familia

El estadio naranja sería el más popular; y el verde, el más idealizado. En el campo de estudio organizacional, muchas empresas verdes han sido identificadas y presentadas como modelos. Según Laloux, estas se apoyan en la definición de un liderazgo verde que —aun en estructuras jerarquizadas— motiva por valores y logra incluso a superar a la competencia. Aquí la responsabilidad social es protagonista, conduce a la innovación y a la formación de mejores ciudadanos organizacionales.

Al observar la línea cronológica de los estadios sucesivos de la conciencia humana pareciera que la evolución se acelera en los niveles avanzados.<sup>2</sup> Muchos asocian la evolución con las innovaciones tecnológicas; sin embargo,

### La transformación de una empresa tradicional en una empresa cerceta implica un cambio social profundo en la organización, incluso en cada empleado, que le permitiría ofrecer un entorno compatible con las nuevas generaciones.

es el ser humano quien modela la tecnología y está llamado a resolver sus paradigmas; por ejemplo, Latorre analiza una ética para las máquinas.<sup>3</sup> En palabras del futurista John Naisbitt: «Los más apasionantes avances revolucionarios del siglo XXI no ocurrirán por la tecnología, sino por un concepto expansivo de aquello que implica ser humano».<sup>4</sup>

Al transitar hacia el estadio organizacional más avanzado se hace más evidente la dinámica de la evolución en la conciencia: acceso a formas más complejas y refinadas de afrontar los problemas con mayor eficacia. Aquí hay un cambio significativo en la manera de tomar decisiones, ba-

sada principalmente en criterios internos y no externos: cultivar la rectitud interna, ser fiel a uno mismo, a su propósito y al servicio que se presta al mundo. Es un viaje personal y colectivo hacia la verdadera naturaleza.<sup>6</sup>

Gracias a la investigación de Laloux se puede contar con el esquema aplicado por las organizaciones más avanzadas, cuyas prácticas y formas de trabajo pueden ser consideradas pioneras del futuro colectivo. Estos avances revolucionarios son:

- Autogestión: relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquía ni consenso.
- Plenitud: prácticas destinadas a promover la integridad del individuo y la expresión de su autenticidad en el trabajo (rasgos emocionales, intuitivos y espirituales).
- Propósito evolutivo: las organizaciones verde azuladas como organismos vivos y cambiantes tienen sentido y propósito propios, compatibles con los de sus integrantes. Más allá de predecir, controlar y competir se pone el foco en el propósito que se desea servir.

Laloux observó que estas organizaciones operan con estructuras flexibles, descentralizadas y desprovistas de jerarquías tradicionales, que otorgan amplia autonomía a las bases operativas para tomar decisiones, definir funciones y planificar/ejecutar presupuestos. Como la motivación es interna, solo se designan personas o equipos de apoyo y coordinación. Aparte de equipos autogestionados, Laloux identificó tres formas organizativas: equipos paralelos, redes de contratos individuales y equipos anidados. La adopción de una u otra forma depende del tamaño de la organización, el grado de estabilidad de sus procesos y la profundidad de sus cadenas de valor.



### El camino hacia el modelo evolutivo

Según Laloux, el cambio de un estadio a otro ocurre por desafíos vitales que no pueden ser resueltos mediante la concepción actual del mundo. ¿Cuáles podrían ser los desafíos que impulsen nuevas oportunidades de evolución? Por un lado, el trabajador se encuentra atado a la búsqueda incansable de productividad, perfeccionismo y éxito material, sometido al miedo de no poder alcanzar sus metas. Esto genera sufrimiento, insatisfacción, quejas y división. Por el otro, las empresas enfrentan una exigencia creciente de responsabilidad —social, organizacional y ambiental— de los mercados. Lo cual se debe a la promoción global de prácticas responsables y a una base de consumidores más conscientes, con nuevos patrones de inversión y consumo.

Las organizaciones están, sin duda, enfrentando presiones internas y externas que las invitan al cambio. Para Laloux, la genialidad de las organizaciones estaría en su capacidad para llevar grupos de personas a rendir más allá de sus posibilidades, en el logro de metas a las cuales no podrían acceder solas.

Una organización que esté considerando la adopción de este modelo debe partir de un diagnóstico de sí misma y de su entorno; para ello puede utilizar los cuestionarios diseñados por Laloux. Laloux alerta sobre el error de asociar a una persona u organización con un color/estadio único. Las organizaciones estudiadas que operan principalmente como cercetas albergan también otros matices y se desarrollan en entornos predominantemente naranja/ámbar.

Es necesario tomar en cuenta la complejidad del ser humano, cuyas distintas dimensiones de desarrollo —cognitiva, moral, psicológica, espiritual— pueden operar en diferentes estadios de conciencia. Por ejemplo, alguien puede poseer una cognición naranja para negocios innovadores y, en su aspecto espiritual, adherirse a una creencia cristiana fundamentalista ámbar. Desde el punto de vista organizacional, el diagnóstico comienza por los procesos, estructuras y cultura. Es importante también considerar el entorno social y sus matices; por ejemplo, zonas muy pobres dentro de sociedades desarrolladas podrían encajar en el rojo.<sup>7</sup>

La transformación de una empresa tradicional en una empresa cerceta implica un cambio social profundo en la

organización, incluso en cada empleado, que le permitiría ofrecer un entorno compatible con las nuevas generaciones (Y y Z), las cuales vienen con una nueva ética de trabajo, sistema de valores y modos de acción.<sup>8</sup> El trabajo de Laloux ofrece una guía para navegar exitosamente hacia el futuro, no un manual. No es adecuado juzgar los estadios tardíos como mejores que los anteriores, ya que cada uno es idóneo para lidiar y sobrevivir en circunstancias determinadas.

### Potencial evolutivo de las organizaciones venezolanas

En Venezuela las organizaciones se encuentran muy afectadas por el entorno. En los últimos años han tenido que adoptar rasgos del tipo rojo, que permiten sobrevivir en ambientes caóticos. Se observan actores que operan como mafias, ejerciendo poder, generando miedo y comprando lealtades. En consecuencia, si bien las organizaciones se han preocupado por adoptar prácticas o modelos gerenciales modernos, también han tenido que conservar cierta capacidad reaccionaria para hacer frente a problemas de escenarios rojos.

Esta teoría evolutiva, al relacionar estadios y circunstancias o limitaciones actuales, puede proporcionar a las organizaciones venezolanas una brújula, para determinar hacia dónde dirigir sus estrategias y prácticas. Aún no se han efectuado investigaciones aplicadas a las organizaciones en Venezuela. Pero sí se ha hecho seguimiento a algunas organizaciones que parecen transitar un estadio de conciencia verde, orientadas a lo social y ambiental. Algunas se impulsan por la motivación del empoderamiento femenino hacia el logro de su misión vinculada con objetivos principalmente sociales (por ejemplo, la empresa Leather Heart). Otras organizaciones, que parecen mostrar matices verdes con incipientes rasgos verdeazulados, se están encausando en el movimiento de Empresas B.

Laloux dedica un apéndice a considerar qué podría haber después del modelo cerceta. Hace referencia al estadio más elevado conocido en la pirámide de Maslow: autotranscendencia. Esta fase aún no ha sido estudiada ampliamente en el plano organizacional, en parte, porque se requieren grados de conciencia más elevados para vislumbrar los siguientes. Esos estadios posteriores estarían asociados con el ámbito espiritual, el cual ha sido explorado por escue-

Los seres **humanos** se ven impulsados a inventar nuevas formas de colaborar y organizarse cada vez que adquieren un nuevo estadio de **conciencia**.

las místicas en las tradiciones orientales y occidentales. Este tipo de organizaciones se conformaría a partir no solo del propósito personal, sino también del propósito de unidad. La búsqueda de la unidad de todos los seres sería el motor que moldearía la organización y, por lo tanto, la interdependencia sería uno de sus valores fundamentales.

Quizá esa reflexión, sobre un tipo de organización que va más allá del estadio cerceta, tenga hilos conectores con una línea de investigación que estudia la espiritualidad en el ambiente laboral. A diferencia de la religión, la espiritualidad se caracteriza por ser «privada, inclusiva y vinculada a un sentimiento humano universal».<sup>9</sup> Ashmos y Duchon la definen como el reconocimiento de que «los empleados tienen una vida interna que alimenta y es alimentada por un trabajo significativo que ocurre en el contexto de una comunidad».<sup>10</sup> Esta definición identifica tres componentes de la espiritualidad en el lugar de trabajo: vida interior, sentido de comunidad y trabajo significativo.

Krishnakumar y Neck señalan beneficios de la espiritualidad laboral tanto para el trabajador como para las organizaciones: intuición y creatividad, honestidad y confianza, plenitud y compromiso.<sup>11</sup> Se puede notar una compatibilidad significativa entre los preceptos de la espiritualidad en el ambiente laboral y los avances revolucionarios del estadio cerceta, según la teoría evolutiva de las organizaciones. El modelo verdeazulado reconoce la existencia del ámbito espiritual como una dimensión del desarrollo humano necesaria para alcanzar la plenitud.

Un estudio de la percepción y el grado de aceptación de la espiritualidad en el ambiente laboral, entre un grupo de 346 gerentes venezolanos (de los cuales 259 indicaron tener empleados bajo su supervisión), arrojó los siguientes hallazgos:<sup>12</sup>

- El 84,4 por ciento de los gerentes manifestó un grado medio-alto de aceptación.
- El 67,3 por ciento estaría dispuesto a asistir a actividades en el trabajo dirigidas al desarrollo de la espiritualidad.
- La aceptación mostró una relación significativa con la importancia atribuida a la espiritualidad a nivel individual.

Esto sugiere, desde la perspectiva del liderazgo, que los gerentes venezolanos muestran un alto grado de sensibilidad con

respecto a necesidades de autorealización y trascendencia.<sup>13</sup> Según Laloux, una organización no podrá ir más allá del estadio evolutivo de sus líderes. A diferencia del liderazgo verde, orientado a cuidar y servir, el cerceta no requiere asumir el papel de padre sino el de un par que no juzga, no corrige ni quiere convencer, sino que presta una escucha profunda, la cual permite a otros conectar con su propia voz y verdad.

Un buen punto de partida para las empresas venezolanas que deseen prepararse, para adoptar los modelos organizacionales del futuro, consistiría en ofrecer a sus líderes apoyo y formación en estos conceptos, que puedan ir permeando la cultura, la estructura y los procesos de sus organizaciones. Como dijo Peter Drucker: «Lo único que sabemos del futuro es que será distinto... La mejor forma de predecir el futuro es crearlo».<sup>14</sup>

Nadie sabe con precisión cómo se configurarán las organizaciones venezolanas del mañana. Pero, así como las empresas deben transformarse tecnológicamente para satisfacer las nuevas necesidades de sus actores relevantes digitales, la transformación sostenible es una vía para desarrollar modelos de negocios que generen valor a nuevos clientes cada vez más conscientes. ■

NOTAS

- 1 Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
- 2 Laloux (2015).
- 3 Latorre, J. I. (2019). *Ética para máquinas*. Ariel.
- 4 Citado por Laloux (2015: 43).
- 5 Laloux (2015).
- 6 Laloux (2015).
- 7 Laloux (2015).
- 8 Wyrzykowska, B. (2019). Teal organizations: Literature review and future research directions. *Central European Management Journal*, 27(4), 124–141. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.12>
- 9 González, J. (2020). Percepción y aceptación de la espiritualidad en el ambiente laboral. [Trabajo de grado inédito para la Maestría en Administración]. Instituto de Estudios Superiores de Administración, p. 14.
- 10 Ashmos, D. y Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>, p. 137.
- 11 Krishnakumar, S. y Neck, C. (2002). The «what», «why» and «how» of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164. <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>
- 12 González (2020).
- 13 González (2020).
- 14 Citado por Laloux (2015: 293).

Andm nlkjashd flkjashdf lkjo4iehr lkdj ;laksd  
oasdcoi ,masdnfliauerhfcijasdniciuewhnf sdjh  
asljkdhasdoh alsiduhuhduih suaodhfiausdh asdjhf  
lksajdhe84hdf oiufhaoidh alskh askdjfhasdkhf hf  
skdfhalskdhfaklsdjhfhhfhfhfhf

# ¿QUÉ SON LOS NEGOCIOS HÍBRIDOS?

Edwin Ojeda González

Existe un debate conceptual en cuanto al significado de «empresa híbrida». Para unos, híbridas son organizaciones que fusionan principios de distintos sectores; para otros, son organizaciones que fusionan múltiples propósitos. Este segundo tipo de hibridación se considera esencial para la vitalidad del tercer sector y de muchas organizaciones.

EXISTE UN DEBATE CONCEPTUAL desde hace más de una década acerca de los negocios híbridos y la hibridación de empresas.<sup>1</sup> Por un lado, la hibridación fusiona lógicas institucionales y campos organizativos normalmente separados; por el otro, los negocios híbridos aparecen como formas organizativas que combinan objetivos distintos (sociales, ecológicos y económicos).

Ambos enfoques no deben considerarse mutuamente excluyentes.<sup>2</sup> El primero lleva a preocuparse por las variaciones de una forma organizativa determinada en la producción de bienes y servicios. El segundo plantea cuestiones más amplias relativas a la lógica no solo de las organizaciones de manera independiente, sino también de todo el ámbito de la sociedad civil: el tercer sector.

## Escalar el impacto

Las empresas sociales reúnen a empresarios, comunidades y capitales de nuevos modos. Abordan problemas aparentemente indescifrables con soluciones que han eludido los gobiernos y las empresas con fines de lucro; inspiran a los ciudadanos a contribuir y estimulan a los inversionistas y a los líderes de todos los sectores a experimentar y pensar más ampliamente en el significado del éxito.<sup>3</sup>

Las empresas sociales constituyen un sector emergente y en crecimiento con características, públicos y modelos de negocios particulares. Aunque las ideas y las empresas las crean personas, es la empresa la que, como tipo de organización, ocupa un lugar en la economía.<sup>4</sup>

Las empresas sociales, como sector emergente, necesitan desarrollar modelos de negocios distintos e innovadores que les permitan alcanzar sus objetivos sociales (o medioambientales) y económicos.<sup>5</sup> Esta idea se alinea con la hibridación como proceso que permite a las organizaciones fusionar múltiples propósitos.<sup>6</sup> En los Países Bajos se han identificado cinco retos para la profesionalización y el crecimiento del sector de empresas sociales que son, manteniendo las distancias necesarias, aplicables a la generalidad de este tipo de organizaciones:<sup>7</sup>

Edwin Ojeda González, profesor del IESA.

## Escenarios de los modelos de negocios híbridos

Los modelos híbridos pueden desarrollarse a partir de los siguientes elementos:

- Limitar impactos negativos inherentes a las actividades habituales.
- Identificar y utilizar el exceso de capacidad, los activos no explotados o subexplotados.
- Aumentar la productividad y limitar el uso de recursos naturales finitos.
- Eliminar los residuos, la contaminación y la producción en sistemas cerrados.
- Cuestionar las estructuras de propiedad y redefinir la jerarquía.
- Reconocer el valor de las «cosas» que nunca se reconocieron como valiosas.
- Reducir el consumo, fomentar la suficiencia y pasar al uso por demanda.

La creación y el desarrollo de modelos de negocio híbridos suele ser posible gracias a las nuevas tecnologías (especialmente internet), los modelos de precios alternativos (por ejemplo, pago por uso, suscripción), los acuerdos de financiación más democráticos y distribuidos (por ejemplo, micromecenazgo, microcréditos), la participación intensiva de las partes interesadas directas y las asociaciones con organizaciones de otros sectores.

Fuente: Antwerp Management School (2017). *Challenging business as usual: Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Antwerp Management School-ING Belgium. <http://www.trivizor.com/wp-content/uploads/2017/08/Research-report-Hybrid-Business-Models.pdf>

1. El sector y sus dolientes se ocupan poco del crecimiento. Para muchos dolientes (*stakeholders*) las misiones de las empresas sociales no incluyen la obtención de ingresos o beneficios. Los beneficios y los valores sociales se perciben a menudo como prioridades incompatibles. Sin embargo, para aumentar el impacto social, las empresas necesitan aumentar su escala. Ello requiere que los empresarios tengan ambiciones de crecimiento de ingresos, que el público acepte la rentabilidad e incluso los dividendos suficientemente grandes para atraer empresarios con talento, reconocimiento del gobierno y financiamiento.
2. Es difícil atraer talento directivo para la siguiente etapa de crecimiento. Al igual que las empresas emergentes tradicionales, las empresas sociales tienen dificultades para atraer suficiente talento directivo a medida que crecen. Los fundadores suelen confiar en el carisma y el entusiasmo para hacer despegar una organización; pero, para alcanzar la siguiente fase de crecimiento, se necesitan conocimientos operativos y financieros específicos. Atraer personas con esas aptitudes lleva tiempo y suelen estar peor pagados que en las empresas comerciales.
3. El dinero «amable pero perezoso» disminuye la urgencia del crecimiento. Las empresas sociales en fase inicial y de arranque tienen acceso a capital concesional, como micromecenazgo (*crowdfunding*) y subvenciones de fundaciones. El acceso a un dinero amigable en las primeras etapas, sin suficiente presión para aumentar la escala, impide a muchas empresas ajustar posteriormente sus planes de negocio. Muchos que sí quieren escalar pueden acceder a la siguiente escala de financiación (de

50.000 a 500.000 euros), pero pocos financiadores de este rango tienen la capacidad, la experiencia, los modelos de inversión o los conocimientos para proporcionar el apoyo empresarial intensivo o la orientación (*coaching*) que los emprendedores sociales necesitan para escalar su negocio. Este vacío en la financiación profesional constituye un obstáculo para que las empresas sociales crezcan más allá de las fases de puesta en marcha o crecimiento inicial.

4. La ausencia de mediciones de impacto dificulta el seguimiento y la comparación. Muchas empresas sociales no miden sus impactos. Otras utilizan un amplio abanico de métodos de medición diferentes, y pocos inversionistas solicitan mediciones de impacto sistemáticas y estandarizadas. Por lo tanto es difícil cuantificar o comparar el impacto de las empresas o del sector en su conjunto, lo que a su vez limita su visibilidad y su capacidad para atraer talento, financiamiento y apoyo gubernamental.
5. La compra a empresas sociales no se considera una prioridad. Crear una demanda suficiente es uno de los principales requisitos para impulsar el crecimiento. Aunque las organizaciones del sector público y las empresas comerciales que persiguen la responsabilidad social empresarial se beneficiarían de la contratación social, solo unas pocas han decidido incluir criterios de impacto social en sus procesos de contratación.

A estos retos se añadieron cinco oportunidades para las empresas sociales:<sup>8</sup>

1. Centrarse más en la ampliación del impacto para que el sector sea más atractivo para inversionistas, talentos, líderes cívicos y otras partes interesadas.
2. Atraer, desarrollar y retener talento directivo para crear equipos empresariales capaces de manejar el crecimiento.
3. Profesionalizar el apoyo de los inversionistas y proveedores de capital.
4. Crear medidas de impacto para mejorar la visibilidad del sector.
5. Incluir criterios de impacto en los procesos de contratación para aumentar la demanda.

### La hibridación de modelos de negocios

Sin ánimos de presentarla como una panacea, la hibridación de modelos de negocios permite atender estos retos y oportunidades, porque admite la integración de diversos propósitos en una organización. A diferencia de los modelos de negocios tradicionales, la principal característica de un modelo híbrido es que pretende crear valor —económico, social y medioambiental— integrado y considera iguales estos tipos de valores.

El objetivo de los negocios híbridos es llevar el negocio a un contexto de sostenibilidad, en lugar de llevar la sostenibilidad a un contexto empresarial. Por lo tanto, los modelos híbridos suben el listón al crear empresas para un mundo mejor: desafían a las empresas a concebir procesos de creación de valor diseñados para contribuir a la sostenibilidad al tiempo que perpetúan la empresa. Un rompecabezas de tres piezas puede servir de metáfora: cuando falta una de las piezas, el rompecabezas está incompleto.<sup>9</sup>

No existe un prototipo de modelo híbrido: la creación de valor económico, social y ecológico integrado puede tener lugar de muchas maneras diferentes. La Antwerp Management School distingue dos tipos genéricos de modelos híbridos: incrementales y radicales.



Comparación de modelos de negocios: tradicionales, incrementales y radicales<sup>11</sup>

Crterios	Tradicional	Incremental	Radical
Relación de la sostenibilidad con la actividad principal	Periférica	Vinculada	Esencial
Manera de alcanzar un negocio sostenible	Cumplimiento y eficiencia	Innovación	Transformación
Relaciones entre valores económico, social y ambiental	Comercial ( <i>trade-off</i> )	Integración equilibrada	Integración simbiótica
Papel de la sostenibilidad en la creación de valor económico	Limitar	Guiar	Impulsar
Impacto de la sostenibilidad	Compensar impactos negativos	Reducir impactos negativos	Aumentar impactos positivos
Modelo de negocio actual	Inalterado	Cuestionado, pero se mantiene	Rediseñado
Statu quo	Mantenimiento	Mejora	Transición
Socios en la sostenibilidad	Causal	Cadena de valor	Sociedad

Los modelos incrementales incorporan la sostenibilidad al modelo de negocio actual. Este tipo de modelo híbrido refleja un proceso de ajuste del modelo empresarial y la empresa se guía por la sostenibilidad. Aunque no representen una desviación radical, los modelos incrementales van más allá de tratar la sostenibilidad como una cuestión periférica. Tienden a llevarla al centro de la actividad de la empresa: alinean sus operaciones internas con la sostenibilidad, hacen que sus cadenas de suministros sean más sociales o ecológicas, y rediseñan sus productos desde una perspectiva de sostenibilidad.

Los modelos radicales son una clara ruptura con los modelos actuales de creación de valor que caracterizan a los negocios «usuales». Reflejan un proceso de revisión o incluso reinención del modelo de negocio. En lugar de seguir una ruta de cambio incremental, las empresas intentan activamente perturbar y rediseñar los modelos existentes de creación de valor, desafiar los supuestos arraigados y romper con lo que se percibe como la norma en los negocios. Como ejemplos de enfoques innovadores, los modelos radicales llevan la sostenibilidad más allá de las concepciones tradicionales de modelos de negocios para imaginar formas alternativas de creación simultánea y simbiótica de valores económico, social y ecológico. Aunque también se orientan hacia la innovación en materia de sostenibilidad, su enfoque se caracteriza mejor por ser de naturaleza transformadora.<sup>10</sup>

La distinción entre modelos incrementales y radicales tiene una finalidad académica. En la práctica, los modelos empresariales híbridos suelen contener una mezcla de enfoques incrementales y radicales, pues la mayoría de las empresas que aspiran a convertirse en empresas verdaderamente sostenibles experimenta con este tipo de creación de valor desde hace relativamente poco tiempo y la transición, al

menos en sus primeras fases, ocurre de manera parcial. Los radicales los pueden adoptar empresas que se caracterizarían principalmente como incrementales: un experimento de desarrollo hacia un modelo de negocio más radical. Además de hacer crecer un modelo de negocio híbrido desde dentro de la empresa, el desarrollo de un modelo radical ocurre mediante la adquisición de otra empresa o la asociación con otras organizaciones.

La adopción de un modelo híbrido —en cualquiera de sus dos versiones— permite a una empresa social integrar propósitos económicos, sociales y ambientales en una misma estructura, lo que se traduce en la construcción de organizaciones mejor preparadas para enfrentar los retos identificados. Las organizaciones sociales que desarrollen modelos híbridos podrán llevar el negocio hacia la sostenibilidad. ■

#### NOTAS

- 1 Evers, A. (2020). Third sector hybrid organisations: two different approaches. En D. Billis y C. Rochester (eds.), *Handbook on hybrid organisations* (pp. 294-310). Edward Elgar Publishing.
- 2 Evers (2020).
- 3 Keizer, A., Stikkers, A., Heijmans, H., Carsouw, R. y van Aanholt, W. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector#>
- 4 Keizer y otros (2016).
- 5 Keizer y otros (2016).
- 6 Evers (2020).
- 7 Keizer y otros (2016).
- 8 Keizer y otros (2016).
- 9 Antwerp Management School (2017). *Challenging business as usual: Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Antwerp Management School-ING Belgium. <http://www.trivizor.com/wp-content/uploads/2017/08/Research-report-Hybrid-Business-Models.pdf>
- 10 Antwerp Management School (2017).
- 11 Antwerp Management School (2017).

Las empresas sociales reúnen a empresarios, comunidades y capitales de nuevos modos. Abordan **problemas** aparentemente indescifrables con soluciones que han eludido los **gobiernos** y las empresas con fines de lucro.

# REGENERACIÓN: UN NUEVO PARADIGMA PARA RESCATAR EL PLANETA

El mensaje de la COP 26 fue muy claro: el tiempo para actuar y evitar un aumento catastrófico de la temperatura del mundo se está agotando. Las prácticas de la empresa sostenible lucen insuficientes y surge un nuevo modelo: la empresa regenerativa.

Rosa Amelia González

EN JUNIO DE 2018, John Elkington publicó un artículo en la revista *Harvard Business Review* titulado: «Hace 25 años acuñé la frase «triple resultado». Aquí digo por qué es momento de repensarla». Para Elkington, el paradigma del triple resultado había fallado porque que no logró desplazar al modelo de resultado único: impacto económico. Los líderes empresariales están dispuestos a mover cielo y tierra para alcanzar sus metas financieras, no así las metas relacionadas con la gente y el planeta (impactos social y ambiental).

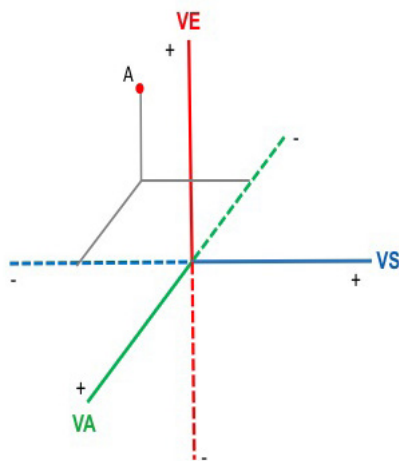
El triple resultado pasó a formar parte del léxico del mundo de los negocios y, para ser justos, se han producido innegables avances en muchas empresas. Pero no es menos cierto que la pobreza, la desigualdad y otros problemas sociales están lejos de solucionarse; por su parte, el clima, los recursos hídricos, los océanos, los bosques, los suelos y la biodiversidad están cada vez más amenazados.

## ¿Por qué es tan elusiva la sostenibilidad?

Un gráfico ayuda a visualizar el triple resultado. En el eje rojo se registra el valor económico (VE); cuando es punteado indica pérdida o destrucción de valor —la empresa no es rentable, porque sus ganancias netas son insuficientes para remunerar el costo de oportunidad del capital de sus inversionistas— y cuando es continuo se genera valor, sea este tangible o no. En el eje azul se encuentra el valor creado para la gente, o valor social (VS), y en el eje verde el valor generado para el ambiente, o valor ambiental (VA); estos ejes son punteados cuando existe pérdida o destrucción de valor —debido a impactos negativos de las actividades de la empresa— y son continuos cuando se produce valor.

La preocupación expresada por Elkington corresponde a una situación como el punto A del gráfico. Las empresas tienden a desaparecer cuando no son capaces de generar valor económico, pero pueden continuar operando e incluso ser muy rentables financieramente —al menos a corto plazo— mientras destruyen valor social y ambiental.

Rosa Amelia González, profesora del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable del IESA.



Sin embargo, la destrucción de valor no siempre puede pasar inadvertida, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de las empresas y las incentiva a atender también las dimensiones social y ambiental. Si una empresa quiere ser sostenible, su triple resultado tiene que ubicarse en un espacio donde los valores de VE, VS y VA sean mayores o iguales a cero. Ese espacio ofrece muchas opciones para la creación de valor.

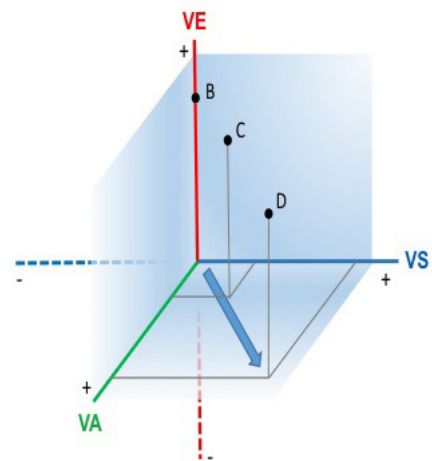
Algunas empresas escogen un punto como el B, que prioriza su rentabilidad económica; pero, al mismo tiempo, se responsabiliza por mitigar o compensar los impactos (externalidades negativas) causados por sus actividades. Por ejemplo, una empresa que necesita desalojar a una comuni-

### La búsqueda de la sostenibilidad ha impulsado a las empresas a emprender iniciativas con mayor valor agregado social y ambiental.

dad para construir una instalación se ocupa de compensar el daño que produce la mudanza pagando por las propiedades un precio que permita a los afectados reubicarse en un sitio que ofrezca condiciones de vida similares. En materia ambiental, una empresa que contamina el aire financia un servicio de especialidades para tratar enfermedades respiratorias en la clínica más cercana.

Otras empresas, en respuesta a sus actores relevantes, o por convicción, escogen el punto C. No se limitan a compensar o mitigar sus impactos adversos, sino que crean valor social (por ejemplo, contribuyen a satisfacer necesidades de la población en áreas como educación y salud) y valor ambiental (por ejemplo, modifican sus procesos productivos para utilizar materiales reciclados o reducir la producción de desechos). De hecho, la búsqueda de la sostenibilidad ha impulsado a las empresas a emprender iniciativas con mayor valor agregado social y ambiental, entre las cuales se pueden mencionar comercio justo, abastecimiento local, negocios inclusivos, producción orgánica, economía circular y cero emisiones. Estas iniciativas implican movimientos en dirección al punto D.

Pese a los innegables avances logrados, la humanidad está lejos de resolver los grandes problemas sociales y ambientales del mundo. Por lo tanto, la búsqueda de la ansiada sostenibilidad continúa.




### Regeneración: ¿una vía para llegar al punto D?

La ausencia de una acción coordinada entre gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, así como la pequeña o modesta escala de las iniciativas emprendidas, se mencionan como posibles explicaciones de por qué resulta tan elusiva la sostenibilidad. La Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible es un loable esfuerzo que intenta dar respuesta a muchos problemas, pero el camino luce largo y complicado.

En este contexto ha surgido un movimiento que revela la insuficiencia de las prácticas sostenibles para rescatar el planeta y revertir el cambio climático, y aboga por enfoque más disruptivo que devuelva a los ecosistemas su funcionamiento natural: la regeneración. Según Pablo Muñoz y Carola Hargreaves, profesores de la Universidad de Liverpool, «un sistema es regenerativo cuando tiene la capacidad inherente de volver a existir. No se trata simplemente de revitalizar, reactivar o restaurar un sistema, sino de permitir cambios para que el sistema se transforme en algo nuevo y mejorado».<sup>1</sup>

Este movimiento exhorta a las empresas a desarrollar modelos de negocios que produzcan valor para una amplia variedad de actores relevantes, incluida la naturaleza. Se les invita a adoptar un enfoque sistémico que permita crear condiciones para la vida y la captura de carbono y deshacer las consecuencias de actividades insostenibles previas.

La respuesta de las empresas es alentadora. En una primera instancia, las iniciativas regenerativas se limitaban a pequeñas empresas agropecuarias (muy conectadas con el ambiente natural donde operan), pero ya es evidente el interés de las grandes empresas multinacionales, de otras industrias e incluso del mundo financiero.

Ahora bien, estos son procesos complejos, no comprendidos en su totalidad, que requieren un conocimiento transdisciplinario de los sistemas socioecológicos. Por esa razón, el aporte de la academia es esencial para apoyar la transición exitosa de las empresas hacia la regeneración. La red SEKN ([www.sekn.org](http://www.sekn.org)), integrada por diez escuelas de negocios de Iberoamérica, de la que el IESA forma parte, analiza sistemáticamente experiencias para generar conocimiento y contribuir a lograr ese propósito. 

#### NOTA

<sup>1</sup> Muñoz, P. y Hargreaves, C. (2020). Historias de regeneración: una nueva frontera para el emprendimiento sustentable. Centre for Entrepreneurship, University of Liverpool. DOI: 10.13140/RG.2.2.35196.97925, p. 11.

## Recibiste un correo electrónico... y seguro que es de una empresa

Luis Ernesto Blanco

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

### Los boletines electrónicos son herramientas de mercadeo para acercar al cliente a los objetivos de la organización. Recogen los principales contenidos de interés para los suscriptores.

**P**ara una organización el correo electrónico puede ser una manera eficaz de ofrecer información a todos aquellos que tengan algún interés en su contenido. Todo dependerá de la información que contenga y del empaque o diseño que utilice para transmitirla; porque mal llevado se convierte en un mensaje aburrido, impersonal, incómodo e invasivo que termina por ganarse el rechazo de la audiencia.

El mercadeo por correo electrónico (*emailing*) es una técnica o estrategia de mercadeo digital que se vale de un medio de comunicación que, para muchos, está pasado de moda. Pero todavía ofrece a las organizaciones la posibilidad de «construir relaciones duraderas con la audiencia».<sup>1</sup> Sus ventajas van desde la obtención de información de los usuarios hasta el aumento de tráfico y de las ventas.

El mercadeo por correo electrónico incluye el correo promocional y los boletines. El primero se refiere a una campaña publicitaria vía correo electrónico, por lo que está más orientado a fines comerciales; mientras que el segundo es «una publicación que se envía por correo electrónico a un suscriptor que previamente ha manifestado su interés en la marca. Sus contenidos son, por lo general, artículos, blogs o noticias» (Wearecontentadmin, 2019),<sup>2</sup> con infinidad de posibilidades para el mercadeo.

#### Todo el mundo tiene una cuenta de correo

Según cálculos de Radicati —una organización que ofrece investigación cuantitativa y cualitativa sobre correo electrónico, seguridad, mensajería instantánea y redes sociales—, hay casi 4.000 millones de usuarios de correo electrónico activos. Más de la mitad de la población mundial usa el correo electrónico.<sup>3</sup> Construir y mantener actualizada una base de datos de correos electrónicos de clientes y allegados será fundamental para una eficaz estrategia de mercadeo digital y para el éxito de un boletín por suscripción.

Para todo gestor de comunicaciones por correo la dificultad está en captar la atención del receptor. «En 2018, se enviaron y recibieron, aproximadamente,

281 mil millones de correos electrónicos todos los días en todo el mundo. Se prevé que esta cifra aumente a más de 347 mil millones de correos electrónicos diarios en el 2023».<sup>4</sup>

El rendimiento de las campañas de los usuarios de Campaign Monitor durante 2019 tuvo una tasa de apertura promedio de 17,8 por ciento y una tasa de conversión (clics en el enlace) de 2,6 por ciento.<sup>5</sup> El objetivo no es, entonces, coleccionar cuentas de correos electrónicos como quien reúne barajitas. Es necesario ser atractivos para que los clientes se registren en la base de datos de forma vo-

**Destacado más corto, por favor. El indicado no nos da para el espacio que podemos usar. Gracias.**

luntaria. La clave está en aprovechar cada compra, ciclo de programación de mensajes en redes sociales, comunicación por Atención al cliente o comentario de blog para recordar la existencia del envío de contenido mediante correo electrónico.


El remitente debe centrarse en comunicar algo que pueda interesar a los lectores. De lo contrario, la percepción se verá afectada, disminuirá la tasa de apertura, caerá la suscripción e incluso aparecerán denuncias por abuso y correo basura. En la medida en que se puedan incorporar elementos de segmentación y personalización de audiencia también aumentarán las probabilidades de éxito.

Alrededor del 28 por ciento de los especialistas en mercadeo digital encuestados afirman que la segmentación de las audiencias, seguramente a través de *cookies*, píxeles y herramientas de impacto y mercadeo automatizado, es la táctica que genera mayor interacción.<sup>6</sup>

#### Gestores especializados

Existen varias empresas con servidores certificados y *software* de gestión de en-

víos masivos que facilitan la tarea. Casi todas cuentan con planes de enganche gratuitos que permiten gestionar bases de datos pequeñas o de envíos poco frecuentes. Las más conocidas en la actualidad son:

- Mailchimp ([www.mailchimp.com](http://www.mailchimp.com)): se pueden enviar correos gratis hasta los 2.000 usuarios. Es fácil de utilizar, contiene plantillas para diseñar los boletines y herramientas para medir las tasas de apertura y envío. Con la versión pagada vienen otras opciones para una gestión más profesional.
- Mailrelay ([www.mailrelay.com](http://www.mailrelay.com)): un poco más complicada para usuarios nuevos, pero tiene la ventaja de que permite enviar hasta 25.000 mensajes mensuales y tener base de datos de 5.000 suscriptores de manera gratuita. Es necesario tener una dirección empresarial para crear una cuenta.
- SendinBlue ([www.sendinblue.com](http://www.sendinblue.com)): cuenta con una tarifa gratuita de hasta 300 correos al día y un editor de diseño muy sencillo. La versión pagada permite incorporar varios administradores por cada cuenta y asignar cupos de correo para cada uno de ellos. 

#### NOTAS

- 1 Molina, D. (2021, 11 de octubre). *E-mail marketing: Qué es, cómo funciona y plantillas [GUÍA]*. Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS). <https://www.iebschool.com/blog/10-cosas-que-debes-saber-sobre-que-es-email-marketing-marketing-digital/>
- 2 Wearecontentadmin. (2019, 26 de julio). ¿Cuáles son las ventajas de crear un newsletter? WeAreContent. <https://www.wearecontent.com/blog/inbound-marketing/ventajas-de-crear-un-newsletter>
- 3 Affde. (2021). *Estadísticas de uso de correo electrónico en 2021*. <https://www.affde.com/es/email-usage-statistics-in-2019.html>
- 4 Medina, K. R. (2020, 27 de agosto). *Estadísticas globales de email marketing en el 2019 y 2020*. Branch Group. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-globales-de-email-marketing-en-el-2019-y-2020/>
- 5 Medina (2020).
- 6 Medina (2020).



## Rusia arremete contra los derechos de propiedad intelectual

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

### Las empresas rusas ya no están obligadas a compensar a los propietarios de patentes, modelos de utilidad y diseños industriales de algunos países occidentales.

**D**urante la guerra contra Ucrania Rusia ha tomado medidas contra las empresas extranjeras que están en su territorio, sobre todo ante su salida —total o provisoria— por estar en desacuerdo con la invasión. En el caso de las patentes y los diseños industriales, las empresas rusas ya no están obligadas a compensar a sus propietarios. Maksim Reshetnikov, ministro de Desarrollo Económico de Rusia, anunció:

Se está considerando la posibilidad de levantar las restricciones al uso de la propiedad intelectual contenida en ciertos bienes cuyo suministro a Rusia es limitado. Esto suavizará el impacto en el mercado de las rupturas de las cadenas de suministro, así como la escasez de bienes y servicios a consecuencia de las nuevas sanciones de los países occidentales.<sup>1</sup>

La medida no demoró en concretarse. Esto significa que, en caso de violación de los derechos de propiedad intelectual de las compañías extranjeras en Rusia (por imitadores rusos, por ejemplo), las afectadas no podrán reclamar.

Las empresas más perjudicadas son principalmente las provenientes de Estados Unidos, Alemania, Japón y Francia. Sin duda, esto aumentará la piratería intelectual, en todas sus formas.

Un antecedente similar ocurrió con la «Ley de comercio con el enemigo», que introdujo Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial en 1917, mediante la cual confiscó los derechos de autor y las patentes de los países enemigos, incluida la patente de la aspirina de la alemana Bayer. En esta ocasión, ante el retiro de cadenas como McDonald's, Zara o Starbucks del territorio ruso, el gobierno está permitiendo infracciones de marcas registradas, por lo que podrían surgir «MkDonald's», «Sara» o «Starbooks», en cualquier momento; es

decir, los nombres con pequeños cambios en manos de empresas rusas, que aprovechan el espacio comercial dejado por las originales.

A medianos de marzo, una cadena de restaurantes ya registró en Rusia un logotipo parecido al de McDonald's. También se han comenzado a piratear *software* extranjero y películas de Hollywood con gran facilidad.

La resolución rusa constituye una clara violación de las normas de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y las disposiciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Ahora bien, algunos analistas advierten que Rusia podría ampararse en una excepción de segu-

**Destacado de medio a largo porque no puedo alargar más el texto y aún tenemos un blanco al final. Destacado de medio a largo porque no puedo alargar más el texto y aún tenemos un blanco al final. Destacado de medio a largo porque no puedo alargar más el texto y aún tenemos un blanco al final.**

ridad de la OMC, que permite a los países «tomar cualquier medida que consideren necesaria para proteger sus intereses esenciales de seguridad en tiempos de guerra».<sup>2</sup>

Por ahora Rusia no ha hecho algún planteo en su defensa ante la OMC y, en teoría, podría ser objeto de sanciones por parte del organismo. Las que sí se mueven con velocidad son las empresas rusas. Desde el inicio de la invasión a Ucrania, más de 300 empresas y sociedades rusas se han instalado en Serbia, país aliado de Rusia, para seguir desde allí con sus negocios y actividades en el mercado europeo, y evitar las sanciones financieras de Occidente contra Moscú.

La movida también ocurre hacia otros países. Muchos rusos y ucranianos están llegando a América Latina en busca de refugio o ubicación para sus negocios.

El gobierno de Venezuela, con su mira en Rusia y China por afinidades ideológicas, ahora se juega sus cartas de apoyo político en este conflicto bélico. Brasil y Venezuela siguen siendo los aliados comerciales y militares de Rusia más importantes de América Latina. Rusia anunció recientemente nuevos proyectos conjuntos con Venezuela, aunque sin dar mayores detalles.

A principios de abril el gobierno de Putin aprobó un acuerdo de cooperación con Venezuela para la exploración del espacio, después de renunciar a la Estación Espacial Internacional, en la que participaba con Occidente desde hacía más de veinte años. Este es otro ejemplo más de cómo el tablero de los poderes mundiales está cambiando, con impactos en esta región.

Un gran acercamiento de Rusia a América Latina ocurrió con la pandemia, cuando se apuró para llegar con Sputnik V a Venezuela, Argentina, Nicaragua, Bolivia y Paraguay. Aunque a Rusia se la reconoce por su laxitud en la protección de activos intangibles, tanto Sputnik V como otras vacunas desarrolladas en ese país sí cuentan con las patentes emitidas por Rospatent, la compañía federal de propiedad intelectual rusa. **■**

#### NOTAS

- 1 Ramos, R. (2022, 29 de marzo). Putin autoriza uso de patentes registradas en Rusia como estrategia bélica. *LexLatin*. <https://lexlatin.com/noticias/putin-patentes-rusia-estrategia-belica>
- 2 Bonadio, E. y Trapova, A. (2022, 18 de marzo). How Russia is using intellectual property as a war tactic. *The Conversation*. <https://theconversation.com/how-russia-is-using-intellectual-property-as-a-war-tactic-179260>

Carlos Jaramillo

Director académico del IESA

## El misterio detrás del desdoblamiento

**Cambiar un billete por su equivalente en monedas es una operación que no crea ni destruye valor. Lo mismo sucede cuando una empresa que cotiza en bolsa realiza un desdoblamiento: dividir el valor nominal de las acciones al aumentar el número de títulos al tiempo que se mantiene el mismo capital. Misteriosamente, el mercado accionario tiende a verlo con beneplácito.**

**E**l concepto de desdoblamiento (*split*) es uno de los primeros que se enseña en cualquier curso básico de finanzas. Aunque los instructores siempre enfatizan que, a priori, esta operación no implica un cambio real, los mercados financieros tienden a recibirla con cierto beneplácito. ¿La razón?

En un mundo ideal, donde la información se transmite de manera eficiente y sin costos entre los gerentes y los accionistas actuales y potenciales, podrían ocurrir cambios en la estructura de capital de la empresa o en las políticas de inversión o dividendos, sin que surjan suspicacias en el mercado y, por lo tanto, sin que se afecten los precios de las acciones y los instrumentos de renta fija.

En un mundo normal, los mercados financieros siempre le ponen un grano de sal a las intenciones de las empresas cuando emiten nuevas acciones o se endeudan. Tales anuncios se reflejan en caídas más o menos leves de los precios de sus títulos valores. De allí que la gran ilusión de los gerentes es encontrar mecanismos económicos y sin ambigüedades para transmitir información a los mercados financieros.

¿Qué tienen que ver los desdoblamientos con lo dicho hasta ahora? Mucho, si se considera que pueden formar parte de una estrategia comunicacional de beneficios futuros de una empresa.

La primera razón para realizar un desdoblamiento es mantener un

precio de la acción asequible para los inversionistas con menor poder adquisitivo. Una base accionaria amplia le permite a los accionistas que ejercen el control mantener su liderazgo con una menor inversión y minimizar la posibilidad de que otros grupos accionarios los remuevan. Las empresas que tienen una gran cantidad de accionistas minoritarios pueden usar este hecho en sus estrategias de cabildeo y, en general, apalancarse en una opinión pública favorable.

En países como Estados Unidos ya no es necesario que el precio de una acción sea bajo para asegurar una amplia base de accionistas. Gracias a los avances tecnológicos es posible comprar fracciones de acciones a costo cero. La popularización de los fondos que cotizan en bolsa (ETF) también permite, de manera muy económica, mantener posiciones en las empresas que cotizan en bolsa sin necesidad de realizar cuantiosas inversiones.

Pero las empresas estadounidenses siguen anunciando *splits*. Han ocurrido unos veinte anualmente, en promedio, en la última década. Según

**En países como Estados Unidos ya no es necesario que el precio de una acción sea bajo para asegurar una amplia base de accionistas.**

el Bank of America, desde 1980 las empresas que forman parte del S&P 500 obtienen retornos superiores al del resto del mercado accionario, del orden de 16 por ciento, en el año siguiente al anuncio de un desdoblamiento.

Es muy posible que los mercados interpreten estos anuncios como señales de que las empresas emisoras mantendrán una racha creciente de beneficios en los próximos años. No es extraño que en la fase final de un mercado alcista, cuando la euforia es grande, los desdoblamientos excedan los promedios históricos.

Mientras no surjan nuevas pruebas, a los desdoblamientos se les seguirá reconociendo como anuncios que ponen el foco de interés del público en alguna empresa durante un corto período. Tal es el equivalente empresarial de los quince minutos de fama que, según el pintor Andy Warhol, todos tendríamos en el futuro. ■

## Horizontes de inversión

**Las revisiones de las estrategias de inversión deben tomar en cuenta las características de los individuos. Para los menores de 55 años, una corrección de precios es un bache más de los muchos que encontrarán en su camino hacia el retiro. Para los mayores de 55, buena parte del tiempo que les queda para invertir transcurrirá en un entorno de bajos retornos.**

**C**ada vez que sucede una abrupta caída de un mercado accionario, como la sufrida por el estadounidense durante el mes de abril y el comienzo de mayo de 2022, es natural que los inversionistas, tanto empresariales como individuales, comiencen a cuestionar sus estrategias de inversión y a evaluar en qué medida sus metas financieras son alcanzables en un nuevo contexto económico.

Las respuestas de los agentes económicos estarán muy condicionadas por sus horizontes de inversión; es decir, el tiempo durante el cual planean mantener en ejecución una estrategia. Para los inversionistas institucionales esos horizontes tienden a ser fijos y utilizan los grandes movimientos de mercado para rebalancear las carteras: asumen pérdidas para reducir el pago de impuestos o venden títulos muy líquidos para responder a exigencias inesperadas de retiro de fondos o cobertura de colaterales.

Cuando un inversionista institucional diseña una cartera de inversión, tiene en mente un grupo de personas con diferencias sociodemográficas entre sí; por ejemplo, un fondo de pensiones invierte por igual para jóvenes y viejos. Pero cada más vez aparecen vehículos de inversión para grupos etarios específicos, que se conocen como *target funds*.

Luego de una gran corrección de los mercados financieros, las revisiones de las estrategias de inversión para las personas naturales obligan, como es de esperarse, a tomar en cuenta las características individuales de los in-

versionistas. En el caso de las personas menores de 55 años, una corrección de precios no es más que un bache de los muchos que encontrarán en su camino hacia el retiro, si es que los recursos están destinados a tal fin. En el caso de los mayores de 55, el horizonte de inversión es particularmente relevante, pues los cambios que experimentará la economía mundial harán que los precios sean volátiles; como esta no será una transición de corta duración, buena parte del tiempo que les queda para invertir transcurrirá en un entorno de bajos retornos.

En este momento está sucediendo un importante cambio en el paradigma económico que prevaleció en Estados Unidos desde la Gran Crisis Financiera de 2007-2009. El paradigma emergente postula que la oferta de bienes y servicios ha sufrido grandes daños, debido a disrupciones en la cadena de suministros, un mercado laboral muy restrictivo y una demanda de productos sobreestimulada. Para evitar que la inflación se vuelva endémica, la Reserva Federal debe aumentar las tasas de interés y reducir su tenencia de títulos del Tesoro y papeles hipotecarios.

El alza de las tasas de interés reduce los precios de bonos, acciones y viviendas. Quienes están más cerca del retiro deben manejar cuidadosamente la venta de títulos para fondear sus necesidades, pues podrían verse obligados a vender antes de que los precios de las acciones se recuperen. Los movimientos de las tasas de interés producen efectos encontrados: los títulos en cartera pierden valor con las alzas de las tasas, pero las nuevas inversiones pagan rendimientos mayores.

El telón inflacionario de este contexto económico eleva los costos de alimentos, transporte, salud y afines, y deja obsoletas las proyecciones de los gastos de retiro. Es poco lo que los mayores de 55 años pueden hacer en este contexto para protegerse de las caídas de precios y retornos de los activos financieros. Esto es aún más complejo para quienes invierten en Estados Unidos desde el tercer mundo; además, deben lidiar con el componente inflacionario en moneda local que se realimenta también de la inflación estadounidense.

Las recomendaciones típicas en las caídas generalizadas de los mercados financieros siguen más vigentes que nunca: no vender títulos mientras el mercado no muestre signos de detener su caída, redefinir las expectativas de fecha de retiro y la magnitud de los

gastos y, sobre todo, no hacer inversiones especulativas para intentar mitigar las pérdidas.

Sin ánimos de ser pesimista, es inevitable recordar los versos del gran Rubén Darío: «Juventud, divino tesoro, ¡ya te vas para no volver! Cuando quiero llorar no lloro... y a veces lloro sin querer». **■**

## Fomo, Tina y Wagmi

**En la narrativa del mercado de valores estadounidense tres acrónimos reflejan las complejidades del panorama de inversión vivido desde la Gran Crisis Financiera de 2007-2009: Fomo, Tina y Wagmi.**

**A**lgo muy característico de la cultura popular estadounidense es la afición por los acrónimos: una manera económica de evocar ideas complejas en un artículo de opinión o en una conversación cotidiana, sin necesidad de entrar en detalles. La aparición de un acrónimo es señal de un tema que tendrá mucha repercusión en los próximos años. En la narrativa sobre el mercado de valores estadounidense hay tres acrónimos que reflejan las complejidades del panorama de inversión vivido desde la Gran Crisis Financiera de 2007-2009: Fomo (las siglas en inglés de «miedo a quedarse por fuera»), Tina («no hay alternativa») y Wagmi («todos vamos a lograrlo»).

Fomo y Tina surgieron en contextos no financieros. El primero describe un tipo de ansiedad social causada por la impresión de que el resto del mundo tiene experiencias gratificantes y divertidas, y Tina se remonta al gobierno de Margaret Thatcher. Pero ambos han sido reinterpretados para reflejar los dilemas que los inversionistas han vivido en la última década, debido a la enorme cantidad de recursos líquidos inyectados por la Reserva Federal para dar respuesta, primero, a la crisis financiera y, luego, a la covid-19.

Muchos líderes de opinión del mundo financiero tenían, al menos, un par de años anunciando que el mercado accionario estadounidense estaba sobrevaluado. También reconocían que tal sobrevaluación podía mantenerse e incluso aumentar antes de que una corrección de precios fuese posible.

Tina consiste en aceptar que, aunque un grupo de activos esté sobrevaluado, no hay otras opciones disponibles. En el caso del mercado estadounidense, la alternativa más obvia para sustituir las acciones era invertir en instrumentos de renta fija, sobre los cuales pesaba la amenaza de una inminente alza de las tasas de interés que, de materializarse, deprimiría sus precios.

Si la prudencia sugería reducir la exposición a las acciones, la incertidumbre —no saber en cuánto tiempo se produciría la esperada corrección— invocaba la expresión Fomo. Los inversionistas institucionales —evaluados por sus clientes y empleadores— quedan muy mal parados cuando pierden «el autobús» de una tendencia; de allí que muchos prefieren perder en manada que adoptar posiciones divergentes. Esperar a que suceda una corrección es siempre una apuesta grande.

En el mundo de Tina y Fomo hay una gran necesidad de encontrar opciones de inversión, y ese espacio han intentado llenarlo con cierto éxito los criptoactivos; no tanto por su desempeño financiero, como por el gran interés que han despertado en todo tipo de inversionistas. El mundo de los criptoactivos es como la Big Bang seguida de una constante expansión.

Las empresas que tratan de capitalizar en su crecimiento necesitan una gran masa de creyentes que soporten los embates de la volatilidad de los precios de estos activos sin perder la fe. Nada es más útil que una palabra capaz de reforzar la idea de que hay una luz al final del túnel. De allí viene Wagmi.

Wagmi es una gran mentira. En todas las innovaciones muchos son los llamados y pocos los escogidos. La tecnología de cadenas de bloques desempeñará un papel importante en el ecosistema financiero que está emergiendo; pero no todos los activos que se emitan ni todos los intermediarios que participan sobrevivirán a las exigencias regulatorias, a los errores en los diseños de productos y servicios, y a la presencia de competidores más eficientes.

La turbulencia que sufre el mercado financiero estadounidense en este momento es un duro mecanismo de profilaxis para evitar males mayores. Por un tiempo, los términos Tina y Fomo dejarán de utilizarse, pues aparecerán nuevas opciones de inversión a precios razonables. Pero Wagmi siempre estará vigente, porque la codicia es uno de los motores que mueven al mundo. **■**

Érika Hidalgo López  
Periodista

## «Venezuela tiene recursos intelectuales para concebir grandes planes de reconstrucción»

Para Arnoldo Gabaldón la solución de la crisis estructural que afecta a los venezolanos requiere la recuperación de las libertades del sistema democrático y la dolorosa aceptación de la profunda pobreza que los malos gobiernos crearon en el país.

**A**rnaldo Gabaldón es coordinador del Grupo Orinoco, un foro de profesionales dedicado a los temas de energía y ambiente en Venezuela. Fue ministro de Obras Públicas entre 1974 y 1977, y el primer ministro de Ambiente y Recursos Naturales Renovables entre 1977 y 1979. En el Diplomado de Formación de Gerentes para la Industria del Agua y el Saneamiento, llevado a cabo por el IESA, compartió sus reflexiones en una ponencia que tituló «Preparando una nueva era de los servicios de agua potable y saneamiento».

### La urgencia de los cambios

«A pesar del desastre que cotidianamente uno aprecia en la calle, el país tiene recursos intelectuales para concebir grandes planes de reconstrucción y llevarlos adelante», afirmó Gabaldón. «La modernización de los países a veces ocurre por procesos de ritmo acelerado protagonizados por minorías creativas y no tanto por las grandes masas».

Mariano Picón Salas afirmó que Venezuela ingresó al siglo XX en 1936, tras la muerte de Juan Vicente Gómez. Hoy, según Gabaldón, «no podemos saber cuándo la historia futura fijará el inicio del siglo XXI en Venezuela. Podría estar cerca... Pero también podría darse que no tenga lugar en lo que resta de centuria... Tenemos la posibilidad, como país, de que se produzca un nuevo renacimiento. Cuando por

fin tenga lugar una transición política hay que proceder de inmediato a procurar los cambios fundamentales».

Según Gabaldón, la Venezuela contemporánea es muy diferente de la Venezuela de 1998. «La Venezuela actual es un país arruinado y con una industria petrolera destruida, todo ello en el marco de una transición energética mundial, de sustitución de combustibles fósiles por energías naturales renovables, que plantea una economía y una sociedad pospetrolera».

### El servicio de agua potable: del desastre al rescate

Gabaldón identifica varias causas del desastre del servicio de agua potable en Venezuela. La primera es que al Ministerio del Ambiente se le sustrajeron competencias en el servicio de prestación de este servicio, con la creación del Ministerio del Poder Popular para la Atención de las Aguas. Además, ha ocurrido una desprofesionalización del personal encargado de las operaciones.

«Los servicios públicos, en general, son actividades muy complejas desde el punto de vista técnico. Los trabajadores de estos sectores deben tener mucho entrenamiento y en Venezuela se destruyó el capital humano de las organizaciones relacionadas con la prestación o provisión pública de servicios». Gran parte del personal

### «La modernización de los países a veces ocurre por procesos de ritmo acelerado protagonizados por minorías creativas y no tanto por las grandes masas».

que participa en el diseño y la operación del servicio de agua son oficiales de la Fuerza Armada, que no recibieron la formación profesional específica para ocuparse de este servicio.

El Grupo Orinoco ha ofrecido recomendaciones para el rescate del servicio de agua potable. Un elemento fundamental de su recuperación es el establecimiento de tarifas adecuadas. «Ya no es admisible que se le diga a la población que los servicios públicos son gratuitos. Esa irresponsabilidad terminó en el colapso y la casi desaparición de los servicios públicos».

### Cuidar el sur de Venezuela

Los estados Bolívar y Amazonas, que juntos representan casi media Venezuela y en donde se encuentra el potencial hídrico del país, están en una situación grave. La puesta en práctica del proyecto Arco Minero «agota la biodiversidad y los recursos hídricos. Además, irrespeta derechos de las etnias aborígenes presentes en la zona... Tan pronto se produzca la transición política, ambas regiones deben ser atendidas con prioridad», concluyó Gabaldón. **EI**

## La marca PAN se está haciendo global

La expansión de Empresas Polar va a pasos agigantados, y a España le toca el turno. Redimensiona la harina PAN como un producto versátil, se asocia con Antojos Araganey y, en el negocio cervecero, hace alianza con Mahou para producir la marca Polar.

**E**n la cuarta edición del ciclo de foros «Puntos de vista» del IESA, el presidente de Empresas Polar y también miembro del Consejo Directivo del IESA, Lorenzo Mendoza, da una detallada y extensa mirada al proceso que le ha permitido a Polar incursionar en nuevos mercados y ampliar capacidades desde que aterrizó en Colombia a mediados de los noventa. Hoy esa redimensión, alimentada por la diáspora de los venezolanos, es un factor clave para insistir en un mayor despegue internacional.

En la presentación del foro, el presidente del IESA, Gustavo Roosen, asegura que Lorenzo Mendoza lleva a cabo un temerario proceso de internacionalización, por los grandes riesgos que implica, en un mercado global donde la competencia es feroz. Roosen explica que la estrategia de internacionalización de Polar es una vía para potenciar el esfuerzo de ochenta años de actividad y responder al achicamiento del mercado venezolano con respecto a 2013.

### La diáspora venezolana: un gran motivo para ampliar mercados

El plan estratégico liderado por Lorenzo Mendoza y su equipo de trabajo en



España, que se extiende por casi dos décadas, ha estado marcado por muchas limitaciones, como los controles de la economía venezolana (especialmente el de cambio) y el cúmulo de situaciones negativas que ha vivido el país en todo sentido.

Los «embajadores venezolanos», como llama Mendoza a los emigrantes radicados en España, revelan la existencia de un mercado cautivo que se debía atender de manera más eficiente. Asegura que se venía haciendo de manera tímida, por medio de unos distribuidores débiles para desarrollar un modelo de cadena de valor eficiente.

Esto nos llevó a diseñar una estrategia en España que tenía que ver con tomar el control de la distribución, del área comercial y al mismo tiempo crear un amplio portafolio de productos, porque evidentemente la harina de maíz precocida es un producto de poco valor agregado, por lo tanto, de muy poco o nulo margen cuando se exporta.

Lo primero que logramos hacer fue un *co-packing* desde Europa que lograra, con nuestra tecnología, elaborar la harina. Identificamos varios molinos y finalmente nos decantamos por uno donde empezamos a producir la harina precocida de maíz, nuestra Harina PAN.

Para Mendoza el camino comenzaba y, por la necesidad de ofrecer productos finales atractivos, surge la sociedad con Antojos Araguaneý, la segunda mayor compañía privada venezolana en España.

Le planteé a Fernando Rodríguez (creador de Antojos Araguaneý) una sociedad. Y en cuestión de un mes se convirtió en una alianza que abarca productos congelados, la expansión de la marca PAN y la utilización de nuestros conocimientos y los de Fernando, como emprendedor, y al mismo tiempo un equipo de gente muy valiosa en su organización que conformamos un grupo que hoy en día es lo que se llama Alimentos Polar España.

El empresario revela, además, que se concretó una alianza con la veterana cervecera española Mahou para la pro-

ducción de Polar Pilsen y más adelante Solera, cuya gerencia está a cargo de Fernando Rodríguez.

Mendoza considera que Empresas Polar tiene capacidades, desarrolladas a lo largo de los años, que le han permitido innovar, mediante alianzas con desarrolladores tecnológicos, proveedores de maquinarias y personas con conocimiento. «Y en eso estamos», dice el líder de Empresas Polar.

### Reforzar espacios

Desde 2014 Empresas Polar y su marca PAN operan en Estados Unidos por medio de una planta de producción propia ubicada en Greenville, Texas, que aumentó recientemente su capacidad instalada en treinta por ciento.

Ahora estamos haciendo una inversión importante también en congelados en Estados Unidos para replicar lo que estamos haciendo en España. En la misma planta de Greenville

## La estrategia de internacionalización de Polar es una vía para potenciar el esfuerzo de ochenta años de actividad y responder al achicamiento del mercado venezolano con respecto a 2013.

estamos aprovechando sus capacidades para incrementar su escala de producción y mejorando las capacidades gerenciales que tenemos. Desde ahí vamos a atender el mercado de congelados, que es un portafolio importante que hemos desarrollado, con innovación, y nuestros técnicos. Estamos en pleno proceso de expandir a PAN Global como una marca que ofrece mucho más que solamente la harina precocida de maíz.

Mendoza revela, además, que el plan de expansión abarca países como Chile, Perú y Ecuador, donde la demanda de sus productos está creciendo. ■

## Los desafíos de las tecnofinanzas en América Latina

La experta internacional en nuevas tecnologías, Clementina Giraldo, explica en entrevista organizada por el IESA que la banca tradicional se adentra en un modelo de colaboración con las empresas tecnofinancieras, mientras el mundo avanza hacia una nueva revolución de los medios de pago, que implica el fin del dinero en efectivo.

El avance de la economía global en el futuro no será posible sin tecnología. Los cambios que se esperan en todos los órdenes de la existencia humana, no solo en lo financiero, productivo o comercial, son tan espectaculares como impredecibles. Por ello, el IESA realiza una constante labor de educación y divulgación sobre los alcances de estos desarrollos.

La experta en nuevas tecnologías, Clementina Giraldo (egresada del IESA y fundadora de la consultora internacional Dots & Tech), conversó con Rubén Darío Díaz, (profesor y coordinador del Observatorio Digital del IESA), así como con Jeselys Hernández (también especialista en estos temas y egresada de esta institución), sobre la evolución de las empresas tecnofinancieras (*fintech*) y el desarrollo de modelos de cadenas de bloques (*blockchain*) en América Latina.

El primer tema planteado a Clementina Giraldo se refiere a una supuesta competencia entre tecnofinancieras —como billeteras digitales— y la banca tradicional. La especialista dijo que la tendencia es a la colaboración, con esquemas de negocios complementarios:

América Latina es una región con muchos desafíos en materia de inclusión financiera, por lo que hay espacio para todos. Cada vez se hace más claro que el modelo es hacia la colaboración. En algunos países, como Colombia, se permite que los bancos puedan invertir en *fintechs*. De hecho, los bancos tienen diferentes estra-



tegiás de desarrollo en el plano tecnológico y algunos han desarrollado fondos de *venture capital* para potenciar el desarrollo de nuevas herramientas financieras. Hay alianzas para crear neobancos y también adquisiciones.

El desarrollo de proyectos de tecnofinanzas en América Latina es heterogéneo, con México, Brasil, Colombia y Argentina como países punteros. Hay más de 2.600 proyectos en la región. Explica Giraldo:

Para «nivelar la cancha», lo primero que se empieza a desarrollar es empresas de medios de pagos, y en los países donde estos negocios son más dinámicos surgen luego iniciativas de *crowdfunding*, crédito digital, distintas formas de *vending* y *crowdfactoring*. Entonces, en los países donde hay mayor desarrollo se hacen más factibles las alianzas con la banca, mientras que en otros mercados como Centroamérica, Ecuador, Paraguay, entre otros, la evolución es más lenta.

### Un mundo sin efectivo

A juicio de la experta, una de las tendencias fundamentales es la desaparición del dinero en efectivo, potenciada por la pandemia de la covid-19 porque, en algún momento, se consideró que los billetes eran un foco de transmisión.

Para que este proceso se acelere, el factor más crítico es la cultura de los usuarios, y no tanto el grado de preparación y desarrollo de medios de pago de la banca. Suecia y los países del G20 claramente lideran estas sociedades sin efectivo. Lo cierto es que la gente en América Latina es más apegada al efectivo, porque culturalmente se considera más seguro.

Esta es una de las limitaciones que enfrentan las tecnofinancieras en América Latina. Es necesario que los desarrolladores ofrezcan mejores experiencias a los usuarios y hagan un gran esfuerzo de formación, porque es un mercado complejo.

Otro desafío muy grande es el escalamiento de estas empresas que, en general, son de tamaños muy pequeños, por lo que

hay muchas billeteras digitales sin usuarios. Existen mercados en la región donde la banca tiene más privilegios y se dificulta la interoperabilidad.

### El desarrollo de las cadenas de bloques

En América Latina se calcula entre cinco millones y diez millones el número de usuarios de criptoactivos. Para Clementina Giraldo es un número importante, si se considera la masificación relativamente escasa de la tecnología de cadenas de bloques.

Giraldo sostiene que esta tecnología va mucho más allá de las finanzas. Tiene aplicaciones en terrenos estratégicos como elecciones, servicios, procesos logísticos, donde sus ventajas pueden ser inapreciables.

*Blockchain* es una tecnología que tiene atributos como seguridad, trazabilidad. Permite transferen-

### El desarrollo de proyectos de tecnofinanzas en América Latina es heterogéneo, con México, Brasil, Colombia y Argentina como países punteros.

cia de valor (hay diez mil criptoactivos en circulación), transparencia, inmutabilidad, y puede ser muy transformadora en muchos campos.

Sobre la adopción de esta tecnología en las empresas, Giraldo sostiene que cada organización debe hacer un análisis costo-beneficio. «No es implantar sistemas *blockchain* por moda», advierte.

Esta tecnología es útil, por ejemplo, para establecer la trazabilidad en el uso de fondos, lo que permite evitar malas prácticas. Se puede usar en procesos de licitación, para que sean más transparentes. *Blockchain* es una tecnología para ecosistemas, porque conecta usuarios en operaciones *peer to peer*, sin intermediarios, de manera que no hay tercero de confianza. Hay un importante desarrollo de soluciones *blockchain* para logística y gestión de plantas industriales.

Clementina Giraldo considera que el grado de desarrollo de las tecnofinancieras y los modelos de negocios basados en cadenas de bloques en América Latina enfrentan retos importantes. Uno de ellos es la inversión en nuevos proyectos, con mecanismos que masifiquen el acceso al capital. ■

## Latinoamérica dispuesta a transitar hacia las energías limpias

El Acuerdo de París mantiene al mundo ocupado con la transición energética y, en la pasada COP26, Latinoamérica mostró ir con buen pie. Pero se requieren hojas de rutas adecuadas, financiamiento suficiente, superación de desequilibrios y compromiso claro de las naciones dependientes de los hidrocarburos.

Latinoamérica se pone en sintonía para avanzar de manera decidida y cumplir los objetivos del Acuerdo Climático de París. La región tiene grandes e importantes ventajas en materia de energías renovables que, de explotarse correctamente, podrían dar un buen espaldarazo a la transición energética. Sin embargo, las desigualdades en cuanto a acceso al financiamiento, la tecnología, el conocimiento y la innovación podrían dar al traste con la carrera para descarbonizar el planeta en los países con menos recursos. Por ello resulta clave el apoyo de multilaterales, gobiernos y empresas para dar oxígeno financiero y técnico a las naciones vulnerables, pero con posibilidades de avanzar hacia los objetivos de sostenibilidad ambiental.

En el foro organizado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) a propósito del lanzamiento del Centro Internacional de Energía y Ambiente (CIEA), con sede en Panamá, reconocidos analistas dialogaron en torno al impacto para Latinoamérica de la 26ª conferencia anual de los 197 países signatarios del Acuerdo de las Naciones Unidas sobre Cambio

Climático (COP26), celebrada en noviembre de 2021 en Glasgow, Escocia.

## Panamá: un nodo para los negocios de energía

El presidente del IESA, Gustavo Roosen, explicó que la idea del Centro Internacional de Energía y Ambiente es crear una comunicación fluida entre todos los actores del entorno ambiental y energético de América Latina y el Caribe. La Ciudad del Saber, ubicada en la Ciudad de Panamá, fue elegida como sede por las estrechas relaciones que ha mantenido con el IESA desde hace más de una década.

La Ciudad del Saber es un espacio que los panameños quieren convertir en un verdadero nodo para los negocios de energía y en un centro regional de conocimientos en diversas materias. Para Jorge Rivera Staff, actual secretario de Energía de Panamá, la instalación del CIEA viene a dar un espaldarazo al impulso que su país ha logrado en materia de energía.

La idea es impulsar y potenciar el desarrollo de conocimiento social de energía sostenible. Y no solo en Panamá sino a nivel latinoamericano. Nuestra agenda de transición energética tiene como objetivo esa consolidación y esto forma parte de este proceso. Igual estamos apostando por la descarbonización, la digitalización, la descentralización y la democratización de nuestro sector energía.

Rivera aclara que la energía no se concibe solamente como producto para el desarrollo humano, como insumo para la actividad económica, sino también como un elemento fundamental para el proceso de recuperación económica que necesitan con urgencia los países latinoamericanos, ahora más que nunca.

## América Latina con buen pie en la COP26

Carlos Ruiz-Garvia, uno de los expertos invitados, ingeniero forestal responsa-

ble de la coordinación del trabajo de los centros de Colaboración Regional para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas, y miembro de la Secretaría de las Naciones Unidas para el Cambio Climático durante siete años, sostiene que América Latina fue vista con muy buenos ojos en la COP26 celebrada en noviembre pasado.

En la COP26 a escala regional hemos visto muy buenos avances y hemos trabajado con los gobiernos de la región en el fortalecimiento de sus capacidades en la generación el diseño de los NDC (Contribuciones Nacionalmente Determinadas). Obviamente, cada uno ha diseñado sus planes nacionales, respetando sus circunstancias y condiciones particulares.

Según Ruiz-Garvia la región ha avanzado en la inclusión de estrategias para la transición energética y en el diseño de políticas de adaptación y resiliencia. «Entonces este ha sido un positivo avance regional en este proceso de negociación». Destacó que en Latinoamérica la energía renovable, proveniente de los recursos hídricos, representa el 26 por ciento del suministro de energía, pero que también cuenta con un potencial importante en energías eólica, solar y térmica.

## El gran reto de las naciones petroleras

El economista Francisco Monaldi, director del Programa Latinoamericano de Energía del Instituto Baker de la Universidad Rice (Houston) y fundador del Centro de Energía y Ambiente del IESA, considera que la transición energética es un reto gigante para los países latinoamericanos dependientes de los hidrocarburos. A decir de Monaldi, Latinoamérica concentra las segundas reservas más grandes de hidrocarburos del planeta, detrás del Oriente Medio.

Para Monaldi la incertidumbre impera en estas naciones. Aunque se conocen la dirección y lo que se debe hacer, también se sabe que la transición va a producir grandes disrupciones y volatilidad. Calcula Monaldi que, en 2022, se recuperará la demanda de cien millones de barriles por día de la etapa precovid, pero que inevitablemente comenzará a descender.

Las industrias de hidrocarburos de Venezuela, Ecuador, Colombia, México, Brasil, Guyana y Argentina, aunque no todas estas naciones dependen económicamente de los fósiles, se verán, sin duda, afectadas. Por ello, advierte Monaldi, dependerá de la capacidad de adaptación de esas industrias desempeñar un papel positivo en la transición, mediante la eficiencia financiera y la reducción de costos y emisiones de carbono.

## América Latina y el Caribe a la vanguardia en energías limpias

Leonardo Beltrán —académico visitante en las universidades de Calgary y Columbia, y el Instituto de las Américas, y exsecretario de Energía de México— afirma que América Latina y el Caribe constituye la cartera de generación eléctrica más limpia del planeta: seis de cada diez megavatios instalados en la región son de energía limpia, un sitio privilegiado en generación eléctrica.

Quince países de la región se comprometieron en un pacto energético en la COP26 para avanzar al 2030, y alcanzar el setenta por ciento de la generación a partir de energías renovables. Eso quiere decir que siete de cada diez megavatios serán limpios.

Beltrán hace hincapié en que el reto de la transición es global, y que no puede atribuirse a sectores específicos: «No puede depender solo de los gobiernos, ni del sector privado. Debe haber una conjunción de los diferentes actores, pues los compromisos en materia de financiamiento son imposibles de cubrir sin el concurso de todos». ■

América Latina y el Caribe constituye la cartera de **generación** eléctrica más limpia del planeta: seis de cada diez **megavatios** instalados son de energía limpia.

# RIESGOS ESG+T: HABILITADORES O ARMAS LETALES PARA LOS NEGOCIOS

Paulina Rodríguez

La identificación y gestión de riesgos ESG+T cobra cada día más relevancia; las tendencias globales le impregnan sentido de urgencia y complejizan su atención. La correcta gestión de estos riesgos puede ser un habilitador o un arma letal para el negocio.

LA ESTRATEGIA para desarrollar negocios sostenibles —que no se limiten a ofrecer productos y servicios sino que, adicionalmente, contribuyan a la regeneración social y ambiental— implica tener conciencia del impacto de los negocios así como del hecho de gestionarlos: promover organizaciones ágiles, flexibles y resilientes; planificar tras analizar el entorno, las tendencias y las expectativas de los públicos de interés; medir, reportar y comunicar de manera eficiente el propósito empresarial y cómo se transita la ruta de la mejora continua.

En el contexto de la responsabilidad de las empresas de gestionar sus impactos se destaca la identificación y la gestión de un conjunto de riesgos (no financieros) de naturaleza medioambiental, social y de gobierno empresarial, a los que se suman más recientemente los riesgos asociados al uso de la tecnología. Estos riesgos se designan comúnmente con sus siglas en inglés: ESG+T. Según su probabilidad de impacto y ocurrencia, pueden categorizarse como riesgos estratégicos y riesgos reputacionales. La identificación, la ponderación y la gestión de estos riesgos cobran cada día más relevancia, mucho más por las tendencias globales que le impregnan sentido de urgencia y complejizan su atención.

## Tendencias globales

El tema de la confianza es determinante, apasionante y tiene muchas aristas relevantes para los negocios. El Barómetro de Confianza de Edelman<sup>1</sup> analiza anualmente los patrones de confianza; sus resultados han mostrado que el mundo atraviesa una crisis en esta materia: las personas confían cada día menos en autoridades, instituciones públicas, ONG y medios de comunicación. Poco a poco se ha visto un crecimiento en las expectativas de las personas en relación con el comportamiento responsable que se espera de las empresas y sus líderes. Los clientes llegan a tener incluso expectativas de que las empresas fijen posición ante situaciones políticas y sociales relevantes.

Paulina Rodríguez, socia de Komunika Latam.

Esta tendencia es un factor clave al analizar cómo deben interactuar las empresas con sus públicos de interés, y cómo deben diseñar la ruta para procurar relaciones de confianza que impulsen sus objetivos de negocio. La confianza se refleja en miles de decisiones que las personas toman diariamente: compras, contrataciones de proveedores, permanencia en un trabajo, alianzas, apoyo comunitario, entre otros temas que afectan los resultados de la gestión de una empresa.

Las personas cambian su actitud hacia las marcas y están dispuestas a actuar según el comportamiento percibido del negocio. El Barómetro de 2021 mostró que el 86 por ciento de las personas encuestadas esperan que las marcas emprendan acciones positivas, más allá de ofrecer sus productos, y el 78 por ciento consideran que puede obligar a las marcas a cambiar su impacto social y promover acciones en pro del medioambiente, la diversidad y las prácticas laborales justas, entre otras.<sup>2</sup> Además, 61 por ciento manifiestan que están dispuestas a defender las marcas en las que confían; asocian confianza con gestión sostenible del negocio, e incluye asuntos medioambientales y sociales, no solo económicos.

Conectadas con la capacidad que tienen hoy los consumidores, colaboradores y líderes comunitarios, entre otros públicos de interés, para sancionar, boicotear o apoyar marcas, existen también tendencias globales como la democratización de la información, el crecimiento de las redes sociales y los cambios de preferencias de consumo de contenido, que hacen a las empresas más vulnerables a ataques y riesgos reputacionales, que podrían traducirse en pérdidas millonarias en cuestión de segundos. Con personas cada vez más informadas y exigentes, la tolerancia de errores es cada vez menor, y las sanciones sociales y legales son mayores. Por ello, privilegiar la obtención de ganancias económicas en detrimento de la creación de valor medioambiental y social es una visión cortoplacista con un altísimo riesgo para el negocio.

Entre las variables que potencian los riesgos a los que están expuestas las empresas se encuentran los avances y el alcance de la tecnología y su impacto en la ciberseguridad, la profundización de la internet de las cosas, el incremento y la permanencia de la virtualidad y la conciencia colectiva sobre los desafíos del cambio climático, o la influencia de los movimientos geopolíticos regionales o mundiales.

Es sumamente importante incluir, en el análisis de riesgos, el peso creciente del capitalismo de actores relevantes (*stakeholders*), la interconexión de elementos y actores mundiales y la sensibilidad de las personas frente a la falta de transparencia o responsabilidad. Es necesario no solo considerar todo esto al analizar los asuntos relevantes para los negocios, sino también evaluar las posiciones que adoptan frente a ellos y cotejarlas con las expectativas de sus públicos de interés.

### La gestión de los riesgos ESG+T puede ser un habilitador o un arma letal

La correcta gestión de riesgos ESG+T tiene valor para el negocio porque fortalece la reputación, permite anticipar crisis y mitigar su impacto, coloca a la empresa en la ruta de la sostenibilidad aceptada globalmente y, por lo tanto, le permite conseguir el mejor talento, atraer capitales, facilitar la licencia social para operar, consolidar buenas alianzas y promover organizaciones resilientes.

La única manera de garantizar que la dirección de la empresa está en la ruta correcta y no transita a ciegas por un camino lleno de obstáculos móviles y cambiantes es concretar el análisis de riesgos en temas específicos, ponderarlos,

priorizarlos y emprender acciones que aseguren una gestión responsable y apegada a los estándares nacionales e internacionales más exigentes. Gestionar implica medir, reportar y comunicar los resultados para lograr no solo avances concretos, sino también una relación sólida con públicos de interés, basada en la rendición de cuentas y en la escucha activa de sus opiniones para nutrir la estrategia del negocio.

La buena noticia es que actualmente existen estándares, parámetros y herramientas de medición internacionales, disponibles para diferentes organizaciones, que facilitan la ruta de la gestión de impactos de las empresas. Por ejemplo, el Pacto Global, Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), GRI, SDG Action Manager o la herramienta de medición de Sistema B permiten tener claridad de la ruta de mejora continua del negocio, hacer un diagnóstico e identificar desde posibles nichos de nuevos negocios hasta temas sensibles que deban atenderse para lograr la sostenibilidad basada en el triple impacto: económico, medioambiental y social.

### Gestión de riesgos ESG+T y reputación

Los riesgos ESG+T están asociados directamente con posibles impactos en la reputación, el intangible más valioso de una empresa. No basta con tener un mapa exhaustivo de riesgos y realizar una gestión efectiva: es necesario socializar, reportar y comunicar posiciones, medidas, políticas, logros y avances.

Comunicar de manera efectiva implica mantener coherencia y consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, con el fin de unificar el posicionamiento empresarial y construir relaciones de confianza con públicos de interés. Esto se logra con estrategias robustas de comunicación y relación

### Las personas confían cada día menos en autoridades, instituciones públicas, ONG y medios de comunicación.

que garanticen información disponible y confiable en diferentes canales, contenido adaptado a las preferencias de cada audiencia, procesos eficientes de rendición de cuentas y apego a estándares, respaldo de terceros que avalen la gestión y espacios de diálogo con capacidad real de escucha como mecanismo para realimentar la estrategia.

La correcta gestión de estos riesgos se convierte, por una parte, en un blindaje de la reputación empresarial. Andrea Bonime-Blanc, presidenta y fundadora de GEC Risk Advisory, ha mostrado que el riesgo reputacional es un riesgo amplificador que agrega complejidad e impacto a otros riesgos, y asegura que: «La reputación es un concepto poco comprendido, intangible e incluso virtual. considerado durante mucho tiempo el dominio de las relaciones públicas. La reputación y el riesgo de reputación se han convertido repentinamente en temas muy comentados. El riesgo de reputación, según varias encuestas líderes, ahora se considera un riesgo estratégico superior».<sup>3</sup>

Los pilares ESG representan el 41 por ciento de la reputación de una empresa, según el *Informe de riesgos globales*, del Foro Económico Mundial de 2020.<sup>4</sup> Según el *Informe de 2021*, el cambio climático y la ciberseguridad ocupan el tercero y el cuarto puesto, respectivamente, de los riesgos relevantes para las empresas;<sup>5</sup> mientras que, según el *Allianz risk barometer 2021*, estos temas ocupan el tercero y el noveno puesto.<sup>6</sup> El análisis de los patrones globales de percepción de riesgos indica que cada día la resiliencia organizacional, la

preparación de estructuras para gestión de esos riesgos y la garantía de un liderazgo responsable, empático e inclusivo, son claves para la sostenibilidad de los negocios.

Es preocupante lo que refleja el estudio de Accenture y las Naciones Unidas sobre las conductas de los presidentes de empresas en el mundo: los líderes del sector privado no se sentían preparados para hacer frente a la emergencia climática. Los participantes compartieron como grandes retos el aumento de los presupuestos de sostenibilidad, la diversificación de las operaciones y la fuerza laboral, la aceleración de la innovación, la investigación y el desarrollo de soluciones resistentes al clima y la lucha por satisfacer estándares más exigentes.<sup>7</sup>

Los resultados de la COP26 mostraron la conciencia colectiva sobre la importancia de asumir los retos del cambio climático como parte de las estrategias de negocios. No tanto por el pensar altruista de garantizar el mejor mundo posible a las nuevas generaciones, sino porque autoridades, clientes, bancos, proveedores y talentos no están dispuestos a trabajar o invertir en empresas que evadan su responsabilidad frente a estos temas.<sup>8</sup>

Las empresas son actores sociales y económicos claves para el logro de los retos planteados en materia de sostenibilidad. La conciencia colectiva ha llegado al punto de considerar que mantener relaciones laborales, comerciales o de colaboración con empresas irresponsables es ser cómplices de esos actos, por lo que cada día se cierra más el espacio de actuación a las empresas que no estén dispuestas a incorporar el triple impacto a sus estrategias de negocios.

En los últimos años se ha podido apreciar que se asocia la definición de cuánto, cómo y dónde invertir con temas de sostenibilidad y, por ende, con la gestión de riesgos ESG+T. Tal como lo refleja el informe *Latin America Focus 2021*, cada día surgen más esquemas y formas de inversión para sectores que impulsen el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptados por las Naciones Unidas en 2015, tales como

bonos —verdes, rosados, azules—; en paralelo, diferentes fondos supeditan la asignación de recursos a la demostración del apego a los principios básicos de sostenibilidad: gestión medioambiental, gestión social y gobierno empresarial.<sup>9</sup>

La gestión de riesgos es determinante para el futuro de las organizaciones. El propósito no es lograr un estado perfecto, sino adoptar una cultura de mejora continua que incluya una cultura empresarial resiliente y sensible a la gestión de riesgos, basada en valores comunes a toda la organización e impulsada por líderes responsables y empáticos. **■**

#### NOTAS

- 1 Edelman. (2021a). *Why trust?* <https://www.edelman.com/trust>
- 2 Edelman. (2021). *2021 Trust barometer special report: trust, the new brand equity.* <https://www.edelman.com/trust/2021-brand-trust>
- 3 Bonime-Blanc, A. (s. f.). Implementing a holistic governance, risk and reputation strategy for multinationals: guidelines for boards. Ethical Boardroom. <https://ethicalboardroom.com/implementing-a-holistic-governance-risk-and-reputation-strategy-for-multinationals-guidelines-for-boards/>
- 4 World Economic Forum. (2020). *The global risks report 2020.* <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>
- 5 World Economic Forum. (2021). *The global risks report 2021.* <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>
- 6 Allianz. (2021). *Allianz risk barometer.* <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2021.pdf>
- 7 Accenture y United Nations Global Compact. (2021). *Climate leadership in the eleventh hour. The 2021 United Nations Global Compact—Accenture CEO study on sustainability.* [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-166/Accenture-UNGC-CEO-Study-Sustainability-2021.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-166/Accenture-UNGC-CEO-Study-Sustainability-2021.pdf#zoom=40)
- 8 UN Climate Change Conference UK 2021. (2021). *COP26. Nota informativa.* <https://ukcop26.org/wp-content/uploads/2021/07/COP26-Explained-SPANISH.pdf>
- 9 White & Case. (2021). *Latin America Focus. Opportunities and challenges in post-COVID-19 Latin America.* <https://www.whitecase.com/sites/default/files/2021-11/latin-america-focus-fall-2021-thought-leadership-web-v35.pdf>

Los riesgos ESG+T están asociados directamente con posibles impactos en la **reputación**, el **intangible** más valioso de una empresa.



# DE IMÁGENES SATELITALES A TEXTOS PERIODÍSTICOS: ALTERNATIVAS AL PIB COMO MEDIDA DE BIENESTAR

Roberto Patiño Guzmán y José Manuel Puente

El producto interno bruto ha enfrentado desafíos conceptuales y técnicos como medida de bienestar, y se han presentado opciones como el uso de imágenes satelitales, aprendizaje automático a partir de textos periodísticos y otros indicadores como esperanza de vida y desigualdad.

EL PRODUCTO interno bruto (PIB) por persona es una de las medidas más utilizadas por los economistas para comparar estándares de vida y bienestar entre países y a lo largo del tiempo. Tras la Gran Depresión y la introducción de la teoría keynesiana de demanda agregada, los gobiernos se vieron en la necesidad de establecer sistemas de cuentas nacionales —con el PIB como uno de sus principales indicadores— para diseñar políticas económicas efectivas. En particular, después de los acuerdos de Bretton Woods y el reporte Kuznets, el PIB se volvió la medida estándar del tamaño de una economía. Dada su importancia es imperativo discutir su utilidad y factibilidad como indicador de la actividad económica de un país (o cualquier región geográfica o administrativa).

El PIB por persona se define como el valor de mercado de la producción total de bienes y servicios finales en un país durante un año, dividido entre el número de habitantes del país. En ocasiones se utiliza el PIB real, que representa la misma medida ajustada por inflación (o deflación).

Al igual que otras variables macroeconómicas, el PIB se calcula a partir de encuestas, retornos de impuestos, datos bancarios y otros datos pertinentes; por lo cual para algunos países, especialmente aquellos en vías de desarrollo, puede resultar difícil la medida del PIB si no cuentan con la infraestructura de instituciones estadísticas requerida. Adicionalmente, es posible que, por motivos de economía política, diferentes agentes del gobierno y el sector privado tengan incentivos perversos para reportar sistemáticamente valores

Roberto Patiño Guzmán, estudiante de la Escuela de Economía de Londres.  
José Manuel Puente, profesor del IESA.

de producción, lo que conduciría a mediciones parcializadas. Por ejemplo, si las compañías reportan sus ganancias de manera inexacta o el gobierno central tiene interés en manipular positivamente los valores del PIB, los resultados serían inferiores o superiores al valor real, respectivamente. Dada la complejidad logística y técnica que implica el cálculo del PIB, es difícil obtener datos de alta frecuencia o para regiones específicas de un país. ¿Cuáles estrategias pueden diseñarse para superar estos desafíos?

Incluso en un mundo ideal, en el que sea posible obtener el valor exacto del PIB, es necesario preguntar: ¿es esta la mejor medida del bienestar de una nación? El PIB ignora variables muy importantes, como el tiempo de ocio, los indicadores de salud pública (especialmente, la mortalidad), la desigualdad y el trabajo doméstico e informal, por nombrar algunas. ¿Podría diseñarse un indicador que tome en consideración estos factores en la medida de bienestar? Ha habido intentos como el Índice de Desarrollo Humano, pero lamentablemente ha sido criticado por asignar pesos arbitrarios a las distintas variables.<sup>1</sup> ¿Qué significaría esto para las diferencias que existen entre países desarrollados y en vías de desarrollo? ¿Aumentarían o disminuirían?

Han surgido tres soluciones posibles a los retos que enfrentan los organismos estadísticos, los gobiernos nacionales (y regionales) y el público en general, para medir la actividad económica o el bienestar: 1) una ingeniosa herramienta para medir la actividad económica de un país se basa en la luminosidad en tomas satelitales;<sup>2</sup> 2) una medida alternativa de bienestar utiliza los conceptos de variación compensatoria y variación equivalente, e incluye factores tales como esperanza de vida, desigualdad y tiempo de ocio;<sup>3</sup> 3) una aplicación de aprendizaje automático (*machine learning*) para analizar el contenido de textos periodísticos permite obtener estimaciones diferentes de los principales indicadores macroeconómicos que usan los bancos centrales (entre ellos el PIB) para tomar decisiones de política monetaria.<sup>4</sup>

### Luminosidad y PIB

Henderson y otros utilizan imágenes satelitales para obtener la luminosidad por píxel de una gran parte del globo, excepto las zonas polares que contienen menos de 10.000 personas.<sup>5</sup> Estos investigadores establecieron una relación (no necesariamente causal) entre la variación a largo plazo del PIB por persona (definido como crecimiento o diferencia larga) y la variación de la luminosidad. Un aumento de uno por ciento del grado de luminosidad está asociado con un aumento de aproximadamente 0,3 por ciento de crecimiento económico. Adicionalmente, los cálculos de crecimiento del PIB derivados de la luminosidad podrían complementarse con datos oficiales (con pesos óptimos) para reducir el error estándar.

Este método implica un avance importante para la medición del PIB por persona y resuelve muchos problemas: la información de luminosidad es completa (disponible para todos los países), tiene alta frecuencia, es objetiva (no está sujeta a los errores de medición de los métodos tradicionales) y constituye una excelente fuente alternativa de información para países que carecen de una sólida infraestructura de instituciones estadísticas, Estados con gobiernos autoritarios y economías con un alto grado de informalidad. Adicionalmente, provee datos para zonas subnacionales que, por razones logísticas o financieras, no poseen estadísticas propias y una fuente de información adicional para la toma de decisiones de diseñadores de políticas públicas y banqueros

### Una imagen satelital del planeta muestra diferentes grados de luminosidad<sup>6</sup>



Fuente: Henderson, J. V., Storeygard, A. y Weil, D. N. (2012). Measuring economic growth from outer space. *American Economic Review*, 102(2), 994-1028. <https://doi.org/10.1257/aer.102.2.994>

centrales, antes de que se publiquen las estadísticas oficiales. Henderson y otros mostraron algunas aplicaciones de esta técnica que muestran cómo, en períodos de gran desarrollo comercial, las zonas costeras crecen menos que las no costeras o cómo la reducción de los casos de malaria no necesariamente se traduce en mayor crecimiento económico.<sup>7</sup>

Otra ventaja del método es que los errores de medición de la luminosidad no correlacionan con los errores de la medición del PIB por mecanismos tradicionales. Además, desde un punto de vista tecnológico, cualquier mejora de la calidad óptica de los satélites se traduciría en valores más precisos del PIB para gobiernos y actores privados, lo que asocia una vez más el progreso tecnológico con el desarrollo económico.

### Una comparación de niveles de bienestar

¿Cómo serían las diferencias de bienestar entre países si se consideran variables como esperanza de vida, desigualdad y tiempo de ocio, además del tradicional consumo (o PIB)? Esta es la pregunta que se hacen Jones y Klenow.<sup>8</sup> Para responderla utilizan el concepto de variación equivalente, que consiste en la máxima cantidad de consumo (dinero, para simplificar) que se le debería dar a una persona para que le resulte indiferente vivir en Estados Unidos o en otro país; es decir, en cuánto puede reducirse (en términos relativos) su consumo para que no se quiera mudar de Estados Unidos a otro país por su esperanza de vida, desigualdad y ocio. Los autores definen este valor de ajuste como bienestar. Estados Unidos se usa como referencia por la disponibilidad de datos y la facilidad de comparación.

En promedio este valor de bienestar es cercano a 25 por ciento; es decir, si a un ciudadano estadounidense le reducen el consumo (por ejemplo, salario neto) en tres cuartas partes, será indiferente entre quedarse o irse de su país. Este valor es aún menor si se considera un promedio ponderado por población: baja a 19 por ciento. Notablemente, estos valores son mayores cuando se considera solamente el PIB: 31 y 21 por ciento, respectivamente. Esto significa que, en promedio, no considerar factores como la esperanza de vida, la desigualdad o el ocio podría subestimar las diferencias entre Estados Unidos y los demás países.

En el caso de América Latina, este sesgo se debe principalmente al alto grado de desigualdad y la baja esperanza de vida. Mientras que, en el caso del oeste de Europa, ocurre

lo opuesto: incluir esos factores aumenta, no disminuye, la variación compensatoria y, por lo tanto, la diferencia con Estados Unidos es menos marcada.

En resumen, si se consideran variables diferentes del PIB, los países de Europa occidental se acercan a Estados Unidos y el resto del mundo se aleja, en términos de bienestar. Esta reflexión es importante al comparar los estándares de vida entre países y a lo largo del tiempo.

### Periódicos, aprendizaje automático y PIB

Kalamara y otros calcularon valores para variables macroeconómicas usando el contenido lingüístico de tres de los principales periódicos del Reino Unido: *The Guardian*, *The Daily Mirror* y *The Daily Mail*. Para ello utilizaron una red neuronal artificial y la técnica de aprendizaje automático, así como medidas tradicionales de sentimiento económico (diccionarios de palabras positivas y negativas).<sup>9</sup>

El argumento central consiste en que el tono de las noticias —el uso de las palabras— correlaciona con variables macroeconómicas. Palabras como crisis, depresión o pobreza están asociadas con hechos contractivos o recesivos; mientras que bonanza, felicidad o crecimiento se relacionan con hechos expansivos. Por medio de diccionarios, métodos estadísticos diversos o aprendizaje automático, el análisis de las palabras que se usan en los periódicos de gran circulación debería revelar información útil con fines predictivos.

Los investigadores no solo encontraron una sólida capacidad predictiva de estas técnicas frente a métodos predictivos tradicionales, sino también mostraron que su método mejora la predicción de variables económicas, comparado con métodos tradicionales, especialmente durante períodos de estrés financiero que «corresponden a momentos de mayor sensibilidad a las noticias». <sup>10</sup> La utilidad de estos resultados es notable dada la gran frecuencia de los medios en circulación, el fácil acceso a los datos y la multiplicidad de métodos para el cálculo de indicadores a partir de las palabras de los periódicos.

Pero es necesario aclarar que una premisa fundamental del método es la libertad de prensa o, mejor dicho, que los contenidos editoriales no estén sometidos a alguna forma de arbitrariedad. Este método podría no ser apropiado para países con poca libertad de prensa, donde el gobierno central use la prensa como mecanismo de propaganda y no como un medio puramente informativo. En este caso, la correlación del vocabulario (como serie de tiempo) con el estado de la economía podría verse reducida. Estudiar la aplicación de este método en regímenes autocráticos sería un excelente tema para futuras investigaciones.

El análisis de palabras no se limita necesariamente a la prensa, sino que puede aplicarse al estudio de otros medios de comunicación como películas, radio o televisión. Asimismo, se pueden analizar los resultados de búsquedas en Google o las palabras en foros como Twitter o Reddit para medir el sentimiento económico (por ejemplo) de diferentes comunidades, lo que puede ser sumamente útil para modelos predictivos de variables económicas y sociales, como el PIB. Esta línea de investigación ha ganado mucha fuerza en los últimos años por la disponibilidad de los datos.

### La necesidad de innovar

El PIB no es (ni pretende ser) una medida perfecta del bienestar y el estándar de vida de una nación. Es, sin embargo, un indicador indiscutiblemente útil para medir la actividad económica de cualquier país o región. Métodos innovadores como los de Henderson y otros,<sup>11</sup> y Kalamara y otros<sup>12</sup> permiten calcularlo de una forma más eficiente con la tecnología adecuada y complementándolo con otras variables pertinentes como las presentadas por Jones y Klenow.<sup>13</sup>

Así, el PIB puede ser una herramienta clave para el diseño de políticas públicas de cara a la incertidumbre, la manipulación o censura de estadísticas oficiales y la desigualdad. Venezuela, especialmente, podría beneficiarse de estos novedosos métodos, dada la necesidad de información económica y de política eficaz en esta coyuntura. Es en estos momentos cuando los investigadores de la economía deben mostrar mayor creatividad e ingenio. ■

### NOTAS

- 1 Mancero, X. (2001). La medición del desarrollo humano: Elementos de un debate. *Cepal-Serie Estudios estadísticos y prospectivos (11)*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4709/1/S01030298\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4709/1/S01030298_es.pdf)
- 2 Henderson, J. V., Storeygard, A. y Weil, D. N. (2012). Measuring economic growth from outer space. *American Economic Review*, 102(2), 994-1028. <https://doi.org/10.1257/aer.102.2.994>
- 3 Jones, C. I. y Klenow, P. J. (2016). Beyond GDP? Welfare across countries and time. *American Economic Review*, 106(9), 2426-2457. <https://doi.org/10.1257/aer.20110236>
- 4 Kalamara, E., Turrell, A., Redl, C., Kapetanios, G. y Kapadia, S. (2020). *Making text count: Economic forecasting using newspaper text*. Bank of England Working Paper, (865). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3610770>
- 5 Henderson y otros (2012).
- 6 Henderson y otros. (2012).
- 7 Henderson y otros (2012).
- 8 Jones y Klenow (2016).
- 9 Kalamara y otros (2020).
- 10 Kalamara y otros (2020: 28).
- 11 Henderson y otros (2012).
- 12 Kalamara y otros (2020).
- 13 Jones y Klenow (2016).

El PIB ignora variables muy importantes, como el tiempo de ocio, los indicadores de salud pública (especialmente, la mortalidad), la desigualdad y el trabajo doméstico e informal.

# BITCÓIN Y LA TRANSFORMACIÓN DEL DINERO Y EL VALOR DE LAS COSAS

Aarón I. Olmos R.

En su tránsito evolutivo, pocas veces el dinero se había transformado tanto como lo hace ahora de la mano de la tecnología. Bancos centrales que exploran formas de dinero digital y gobiernos que usan el bitcóiin como medio de pago o moneda de curso legal son parte de lo que viene en el mundo de la economía y las finanzas.

DESDE LA PUBLICACIÓN de la propuesta de los protocolos de la cadena de bloques de Bitcóiin (red de intercambio) y de bitcóiin (dinero digital) por Satoshi Nakamoto,<sup>1</sup> así como la puesta en marcha de la red Bitcóiin el 3 de enero de 2009, son muchos los cambios que esta innovación tecnológica causa en el mundo. La cadena de bloques, como conjunto de protocolos que permite condensar y almacenar información encriptada por consenso entre partes, posee características que la hacen susceptible de aplicarla en economía, finanzas, administración, presupuesto, contabilidad, proyectos, derecho, gestión de información, redes sociales, medicina, arte, música, propiedad intelectual y procesos electorales. La clave de la cadena de bloques es que permite organizar información y datos inmutables en procesos vinculados al logro de un objetivo predefinido en un algoritmo, en función de las necesidades de sus creadores.

Luego de miles de años de evolución del concepto de dinero —conchas, semillas, sal, especies, oro, plata, vales, billetes, cheques, tarjetas, etc.— la cadena de bloques de Bitcóiin y el bitcóiin han cambiado la manera como las personas se relacionan en los mercados de bienes y servicios, al transar valor desmaterializado mediante billeteras digitales para satisfacer sus necesidades. Esto supone un estadio diferente de la comprensión del concepto del dinero y su función como medio de intercambio, unidad de cuenta y reserva de valor.

Aarón I. Olmos R., profesor del IESA.

Si se entiende el dinero como cualquier mercancía —física o no— intercambiable en un mercado por los agentes económicos para la satisfacción de sus necesidades y que es aceptada por un tercero como medio de pago y reserva de valor, entonces prácticamente cualquier cosa puede convenirse como forma de dinero. Esto es tan cierto que también es dinero toda mercancía que, por necesidad, ubicación geográfica, oportunidad, innovación, situación política, razones afectivas y hasta por imposición se usa en una sociedad.

La humanidad ha transitado del dinero basado en el trabajo y la capacidad creadora al dinero mercancía *quid pro quo* en términos del más elemental trueque o economía de equivalentes, hasta llegar al dinero de pleno contenido que basa su valor de cambio en la cantidad representada de un metal o mineral escaso (oro, plata, bronce), cuya posesión y acumulación es la razón de la riqueza de muchos. Esto lleva a entender cómo —a partir del año 1944 con Bretton Woods y hasta el año 1971 con el gobierno de Richard Nixon en Estados Unidos— el oro fungió como patrón de valor y riqueza de los países y sus monedas.<sup>2</sup>

Ya en el siglo XIII, orfebres, herreros, familias de nobles apellidos y caballeros de la Orden del Temple habían comenzado a estructurar un sistema de representación de valor con base en metales preciosos. Establecieron elementos de intercambio distintos al metal y de fácil traslado y acumulación, así como esquemas de ahorro e inversión basados en tipos de interés.<sup>3</sup> Es cuando aparece el dinero de papel como medio de pago, con sus problemas de falsificación y reconocimiento de firmas y sellos oficiales de emisión, que no fueron impedimento para que los Estados modernos establecieran los bancos centrales como organismos de control y emisión de monedas. Este medio de intercambio sería de obligatoria aceptación y «confianza» por ley y orden superior cuando se creó el dinero fiat (fiduciario).

El dinero y sus especies se transformaron en nuevos vehículos de pago como cheques, tarjetas de crédito y débito, y migraron rápidamente a medios desmaterializados electrónicos, bajo la figura de transferencias de dinero y más recientemente pago de persona a persona (P2P) y cobro de comercio a persona (C2P), por ejemplo.<sup>4</sup> Estas transferencias son representaciones del valor del trabajo o de los bienes y servicios intercambiados en los mercados por los agentes económicos, que utilizan el dinero de obligatoria aceptación emitido por los bancos centrales de los países que, por convención, sea física o inmaterialmente, se adopta como valor de cambio.

Como producto de la crisis de confianza en las instituciones financieras globales después de la burbuja financiera-inmobiliaria de 2008, y de los avances de la tecnología, el internet y las ciencias de la computación, surge de manos de Satoshi Nakamoto —conocido criptoanarquista— una especie de vehículo de transferencia de valor desmaterializado que no requiere dinero de obligatoria aceptación para hacer intercambios entre las personas, porque no hace falta oro o un producto interno bruto (PIB) que le d  valor a la información que se intercambia entre bloques minados por pruebas de trabajo entre nodos de una red usuario a usuario global.<sup>5</sup> Nuevamente, la aceptación social y la creencia de intercambio de valor, ahora con base en la criptografía, le otorgan al bitc in su estatus de divisa global.

Este es un tiempo de modificación en el concepto del dinero y el valor de las cosas, porque ahora la posesión de poder de c puto —en una red global colaborativa de validadores de operaciones— crea una nueva especie de riqueza, así como la posibilidad de acumular mayor cantidad de criptomonedas que representan distintos proyectos y usos posibles.<sup>6</sup> Es un cambio de paradigma en la relación de las personas con el dinero y su uso en sociedad, porque ahora las billeteras

La aceptación social y la creencia de intercambio de valor, ahora con base en la criptografía, le otorgan al bitc in su estatus de divisa global.



son aplicaciones digitales que se descargan en teléfonos inteligentes y el valor de las cosas se encuentra en la posibilidad de intercambio de criptoactivos que puedan ser acumulados, fragmentados y transferidos a gran velocidad con el menor costo posible entre personas, empresas y gobiernos que ven en la cadena de bloques enormes posibilidades.

Queda un gran cuestionamiento sobre la manera como el sistema financiero internacional, los bancos centrales y los bancos públicos y privados de los países asumirán el cambio inminente en la estructura tradicional del intercambio del valor por un dinero que no posee soporte tradicional y en un sistema económico que está cada vez más abierto a mecanismos alternativos de representación de valor. En este sentido, las monedas digitales de bancos centrales (CBDC, por sus siglas en inglés) aparecen como respuesta institucional al avance de la red Bitc in y las criptomonedas en los mercados globales, así como también al creciente uso

### Las monedas digitales de bancos centrales (CBDC, por sus siglas en inglés) aparecen como respuesta institucional al avance de la red Bitc in y las criptomonedas en los mercados globales.

de criptomonedas estables<sup>7</sup> —la relación 1:1 con el dólar estadounidense de las criptomonedas estables las diferencia notablemente del resto de las criptomonedas, pues su precio no es volátil y se apoyan en el andamiaje tecnológico de la cadena de bloques y las billeteras digitales para garantizar su convertibilidad y fungibilidad—.


Este es un momento histórico trascendental para las relaciones sociales y de producción con uso intensivo de tecnología en sus medios de pago.<sup>8</sup> Se hace indispensable un nuevo constructo teórico para la compresión de esta nueva realidad económica, política, social e institucional que reclama un abordaje diferente y multidisciplinar para su correcta adopción y desarrollo.

El uso intensivo de la tecnología ha causado un quiebre en el avance de la revolución industrial —que no se ha detenido, sino mutado— al punto de reconocerse en el Foro Económico Mundial de Davos 2016 que est  en marcha la Cuarta Revolución Industrial, en la que la ciencia, el conocimiento aplicado y la tecnología digital cambian permanentemente la manera de relacionarse las personas en los mercados.<sup>9</sup> La impronta de esta revolución se ha hecho presente en casi todas las actividades de la sociedad contemporánea, desde la comunicación y las relaciones sociales, el comercio y los servicios, hasta impensables avances como la impresión 3D de prótesis médicas o el desarrollo de implantes neuronales para corregir afecciones cerebrales, uno de los proyectos de la empresa Neuralink, propiedad de Elon Musk.

La economía global ha dado un gran salto por el uso intensivo de la tecnología, con cambios trascendentales como el comercio electrónico, la cadena de bloques, la cadena de bloques de Bitc in, la criptomoneda bitc in y las billeteras digitales. Las tecnofinanzas transforman las actividades financieras y la banca. Esto ha permeado también la actividad empresarial y la concepción de la gerencia con la denominada transformación digital empresarial,<sup>10</sup> en aquellas organizaciones que piensan, aprenden y est n conscientes de la necesidad de cambio y adaptación a las exigencias del entorno «glocal» de una economía cada vez más colaborativa.

La acumulación de experiencias y el aprendizaje que se ha podido almacenar y transmitir, así como la capacidad de adaptación al entorno, han permitido evolucionar y crecer en este tránsito civilizatorio. La información y el conocimiento puestos al servicio de los hogares y las familias han devenido en desarrollo científico-técnico. La producción en masa resulta un imperativo para cubrir los crecientes gustos y preferencias de la población que demanda bienes y servicios, de la mano de las necesidades potenciadas por la publicidad y los medios de comunicación.

La educación sobre el cambio del dinero y el valor de las cosas se convierte en la base para la adopción de estos cambios, más aún cuando internet cambia de una «internet de la información» a una «internet del valor». Esto hace que la labor educativa sea doblemente exigente: es necesario aprender de nuevas tecnologías que se convierten en medios de pago y, a la vez, preservan el valor del trabajo individual y el capital de la empresa. En este sentido, la transformación digital tiene como base el aprendizaje y la educación como piedra angular del cambio «epocal»: una educación tecnológica, financiera y económica para la compresión y el uso de la innovación que representan, por ejemplo, las criptomonedas, el metaverso, los vehículos de inversión cripto, los juegos en línea basados en cadenas de bloques que recompensan a sus jugadores, redes sociales con t kenes por likes de contenido y las impresoras 3D alimentadas con plásticos reciclados.

El mundo transita tiempos de cambios económicos, políticos y sociales. Uno de los protagonistas de esos cambios es, y lo seguirá siendo, la tecnología, ahora más centrada en las personas que, además de ser talento humano y agentes de cambio, disrumpen las relaciones sociales y de producción. Por esta razón, el estudio de todas estas innovaciones y su correcta incorporación a la actividad económica personal, empresarial y nacional será clave para el crecimiento y el desarrollo de las naciones en los años venideros. 

#### NOTAS

- 1 Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: Un sistema de efectivo electrónico usuario-a-usuario*. [https://bitcoin.org/files/bitcoin-paper/bitcoin\\_es\\_latam.pdf](https://bitcoin.org/files/bitcoin-paper/bitcoin_es_latam.pdf)
- 2 Ammous, S. (2018). *The bitcoin standard*. Wiley.
- 3 Lahoud, D (2009). *Los principios de las finanzas y los mercados financieros*. Publicaciones UCAB.
- 4 Olmos, A. (2020). Criptoactivos: retos y oportunidades para Venezuela. *Business Venezuela*. [https://issuu.com/venamcham\\_vzla/docs/business\\_369](https://issuu.com/venamcham_vzla/docs/business_369)
- 5 Champagne, P. (2014). *The book of Satoshi: the collected writings of bitcoin creator Satoshi Nakamoto*. e53 Publishing, LLC.
- 6 Antonopoulos, A. M. (2017). *Mastering bitcoin: programming the open blockchain*. O'Reilly Media.
- 7 Bank of International Settlements. (2020). *Central bank digital currencies: foundational principles and core features*. <https://www.bis.org/publ/othp33.htm>
- 8 Chishti, S. (2020). *The Paytech book: the payment technology handbook for investors, entrepreneurs, and fintech visionaries*. Wiley.
- 9 Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>
- 10 Rogers, D. (2016). *Digital transformation*. Columbia Business School Publishing.

# LOS DESAFÍOS DE LA ECONOMÍA VENEZOLANA:

## LA RESPUESTA ES LA COMPETITIVIDAD

Jesús Palacios y Asdrúbal Oliveros

El impacto de la transformación digital en la competitividad de las empresas es cada vez más evidente en todo el mundo. En Venezuela ese impacto aún no es tema de atención, pero, lejos de no tener incidencia, afecta la capacidad de competir de los productos nacionales, de cara no solo a la exportación, sino también a la oleada de productos importados ocasionada por la política de «puertos abiertos» del gobierno.

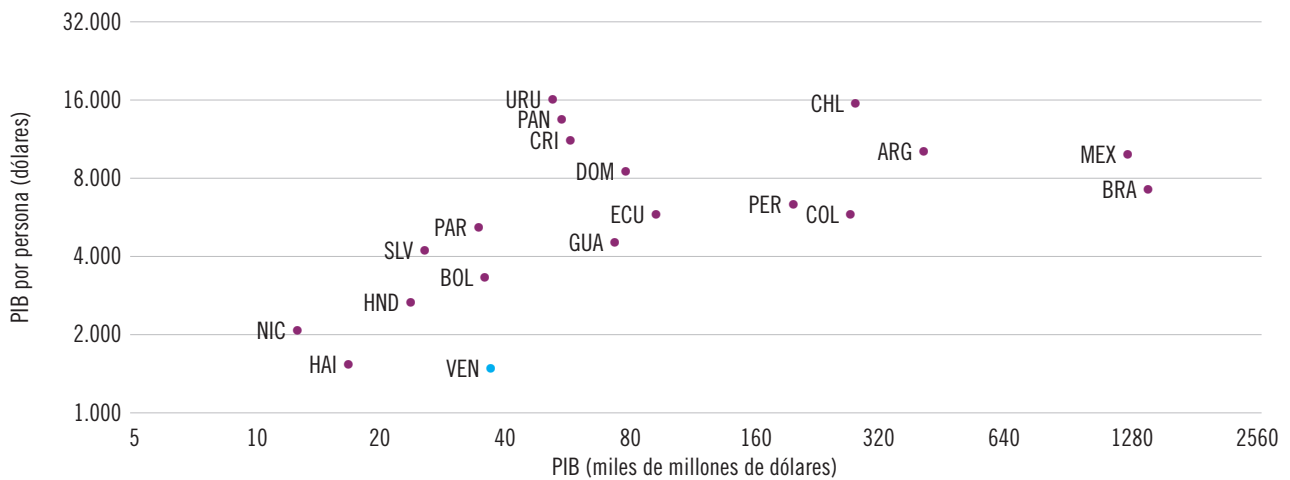
LA ERA DIGITAL lo transforma todo: la naturaleza de los mercados y los productos; la forma de producir, entregar y pagar; la escala de capital para operar globalmente; y las necesidades de capital humano. También impulsa la productividad, al exponer a las empresas a nuevas ideas, tecnologías, modelos de gestión y de negocio, y al crear canales de acceso al mercado. Todo ello a un coste relativamente bajo, aunque eso siempre dependerá del mercado. No es exagerado predecir que las empresas confiarán cada vez más en la inteligencia artificial, tanto para las rutinas básicas como para las tareas más complejas.

En economía se suele medir la tecnología en función de la productividad total de los factores de producción: cuánto varía el producto si se mantienen sin cambios el trabajo y el capital. Cuando la productividad aumenta, la misma cantidad de capital y trabajo permiten producir más que antes. Entonces, en el lenguaje económico, la tecnología es uno de los factores de producción que incide en la productividad y la eficiencia de la producción de bienes y servicios, dada una cantidad de insumos.

Una encuesta de Ecoanalítica entre los más altos niveles gerenciales de treinta empresas en seis sectores claves de la economía venezolana durante 2021 arrojó que su mejor descripción de la tecnología era «herramientas que permiten optimizar recursos y procesos». Siendo así, la tecnología no es un término asociado a los equipos, sino más bien un mecanismo de optimización, capacitación técnica, desarrollo de sistemas e integración; en general, una herramienta generadora de eficiencia. Pero las condiciones del contexto venezolano imponen algunas dificultades en su aplicación.

Jesús Palacios y Asdrúbal Oliveros, economistas senior de Ecoanalítica.

### PIB y PIB por persona de países de América Latina (2021)



Fuentes:

- Países latinoamericanos (excepto Venezuela): sitios web de los bancos centrales.
- Venezuela: Banco Central de Venezuela: Producto interno bruto de 2018 (<http://www.bcv.org.ve/estadisticas/producto-interno-bruto>), proyectado por Ecoanalítica para 2021.

El producto interno bruto (PIB) por persona, que divide el tamaño total de la economía entre su población —y que se considera un indicador macroeconómico de productividad—, dimensiona la terrible realidad: una contracción de 86,2 por ciento desde 2014 hasta 2020. La inédita crisis vivida en Venezuela desde 2014 ha llevado a un deterioro sostenido, en términos de ingresos y salarios, hasta el punto de convertirse en el país con la menor cobertura de la canasta básica alimentaria de América Latina: apenas 17 por ciento, en contraste con el 60 por ciento promedio de la región.

Esto implica adaptarse a unas dinámicas de consumo muy distintas a las de hace diez años, pero también a las de hace tres, momento a partir del cual se ha visto una recuperación moderada de la capacidad de consumo. Este leve dinamismo de la actividad, que se muestra en las proyecciones de crecimiento del sector comercial y en el consumo privado —de los que se espera un repunte moderado en los próximos cuatro años—, también se observa en el aumento relativo del PIB por persona de doce por ciento acumulado entre 2021 y 2022: un rebote aún lejano de los máximos de 2012 (84 por ciento por debajo).

#### Un problema real: es vital ganar productividad

Para las empresas venezolanas las ganancias de eficiencia en la producción de los bienes y servicios que proporcionan al mercado pasan de ser un elemento que crea valor agregado y un diferenciador del modelo de negocio, a convertirse en un factor vital para operar en este mercado.

Venezuela es hoy una economía que, por sus condiciones, debe compararse a Honduras, Bolivia, Paraguay o El Salvador, en términos de tamaño total. Mientras que, en términos de productividad, de contribución al PIB por persona, se encuentra en magnitudes similares a Nicaragua, por debajo de Honduras y Bolivia, lo que la ubica en la retaguardia regional según ambos indicadores. No obstante, las potencialidades nacionales y una inversión significativa en elementos que mejoran la eficiencia (como la tecnología) pueden llevar a un aumento de la productividad hasta magnitudes similares a las de Guatemala y Ecuador en unos cinco años.

Los países con abundantes inversiones tecnológicas son capaces de mejorar la productividad total de los factores y,

por ende, bajar la razón de costo de la producción de bienes (Novotná y otros, 2021).<sup>1</sup> Las inversiones en tecnología aportan ganancias en eficiencia que, a su vez, facilitan a las compañías determinar su competitividad y su desempeño en las industrias a las que pertenecen.

Estudios hechos por Ecoanalítica y el Atlas de Competitividad de Harvard han permitido elaborar un gráfico de espacios productivos que muestra la interconexión de 900 productos exportables que forman la red de diversificación. Una economía desarrollada muestra diversificación y complejidad de sus bienes exportables; mientras que Venezuela, la economía menos compleja de América Latina, apenas tiene algunos indicios de competitividad en los sectores de explotación de hidrocarburos y minerales, y agricultura, a pesar de que estas industrias han sufrido una gran pérdida de competitividad en los últimos años.

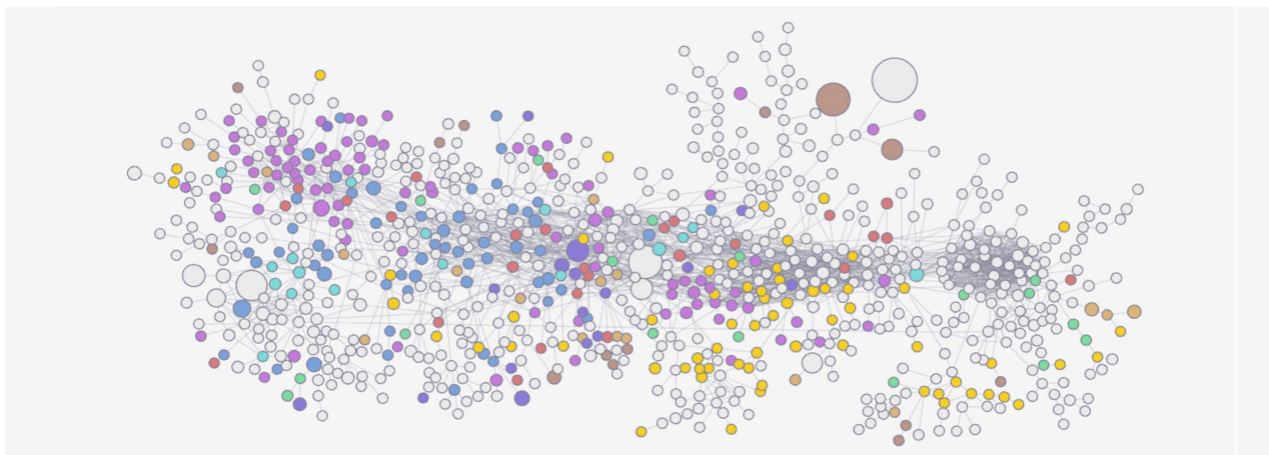
La entrada de productos importados (con bajos costos arancelarios asociados a la política de puertos abiertos del gobierno) y la dolarización (que elimina el maquillaje cambiario de las comparaciones), dejan expuestas las ineficiencias, traducidas en mayores precios, de los productores venezolanos. Un resultado que es fiel reflejo de la escasa competitividad es el encarecimiento de la vida en dólares en el país, debido a una diversidad de factores asociados a fallas internas de las empresas y a condiciones del entorno:

- Poca eficiencia operativa que implica mayores costos nacionales con respecto a referencias externas: personal poco capacitado o equipos depreciados.
- Rezago en la actualización de equipos de producción (Capex) y herramientas tecnológicas.
- Falla de servicios públicos e incertidumbre en la provisión de bienes públicos que obligan a recurrir soluciones particulares, con el resultado de que se encarecen las estructuras de costos: inestabilidad en la provisión de combustibles, electricidad, agua, conectividad o inseguridad por presencia de mafias internas.
- Asimetría en los procesos aduanales que crean brechas entre los productos importados a bajo costo y los que forman parte de un sistema de pagos corrompido y con procesos irregulares.

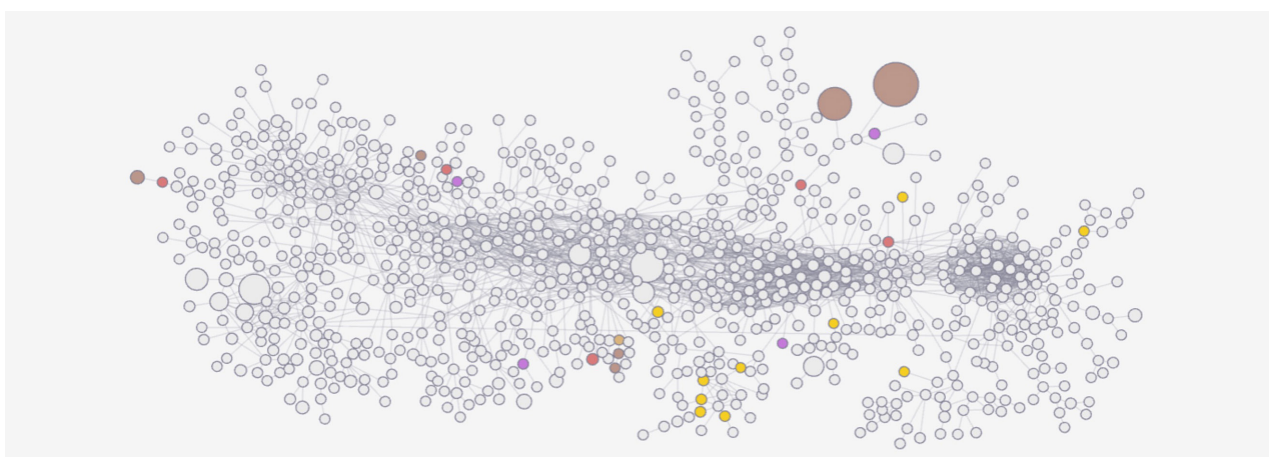
## Atlas de complejidad económica: espacios productivos de Estados Unidos y Venezuela

(exportaciones en 2019)

### Estados Unidos



### Venezuela



Nota: cada círculo y color representa uno de los siguientes sectores productivos: 1) productos químicos, 2) oro, plata y piedras preciosas, 3) maquinaria y equipos, 4) productos de hierro, cobre y metales similares, 5) petróleo, gas, carbón y similares, 6) electrónica, 7) vehículos y sus partes, 8) agricultura, 9) textiles y 10) servicios.

#### Fuentes:

- Estados Unidos: Harvard University, Center for International Development, Harvard's Growth Lab, <https://atlas.cid.harvard.edu/explore/network?country=231&year=2019&productClass=HS&product=undefined&startYear=undefined&target=Product&partner=undefined>
- Venezuela: Harvard University, Center for International Development, Harvard's Growth Lab, <https://atlas.cid.harvard.edu/explore/network?country=236&year=2019&productClass=HS&product=undefined&startYear=undefined&target=Product&partner=undefined>

Cada uno de estos elementos, más allá de algunos de contexto que escapan del control de las empresas, muestra la necesidad de trabajar en soluciones innovadoras que mejoren las operaciones de las empresas venezolanas y permitan superar las ineficiencias actuales. El encarecimiento las hace no solo poco competitivas con respecto a otros participantes en cada industria, sino también, algo más grave, inaccesibles para el venezolano promedio con una capacidad de consumo completamente mermada.

Esa es la otra arista de la necesidad de alcanzar la mayor eficiencia posible en términos de estructuras de costos. Un reciente estudio de Ecoanalítica mostró que el noventa por ciento de los venezolanos percibe ingresos mensuales inferiores a 300 dólares; mientras que, cuando se analizan los hogares, un 84 por ciento afirma percibir ingresos inferiores a los 300 dólares. Con estos ingresos, para el consumidor

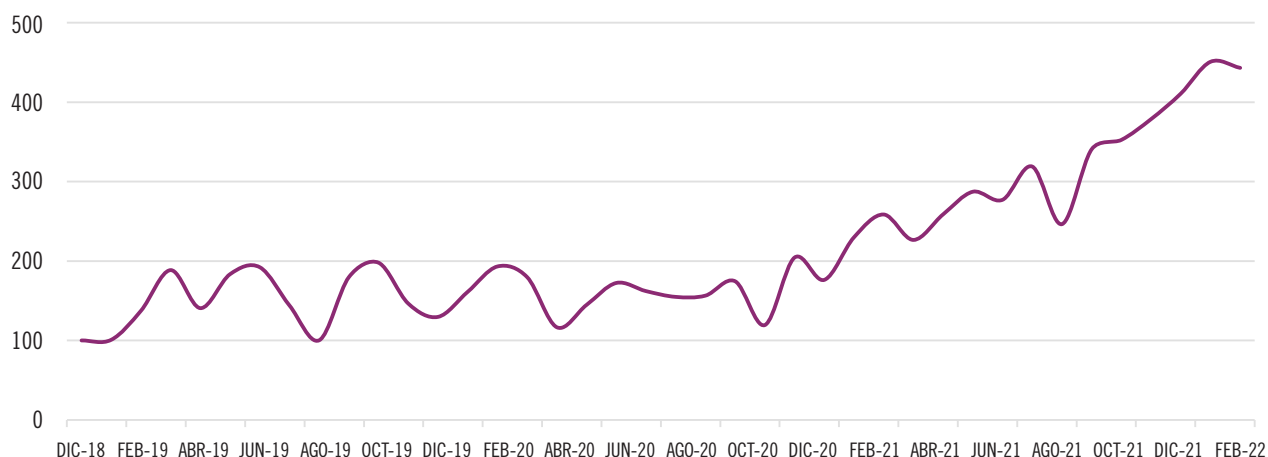
actual, el precio desempeña un papel clave debido a la necesidad de administrar las escasas entradas.

Los venezolanos cuentan con el peor sueldo de América Latina: una cobertura de apenas 17 por ciento de la canasta básica alimentaria por persona, frente a un promedio regional de 56 por ciento. Esto demuestra la poca capacidad del consumidor venezolano estándar para cubrir apenas sus necesidades más básicas. Los estudios de Ecoanalítica identifican cinco rasgos del consumidor venezolano actual:

1. El consumidor ha experimentado un cambio estructural en términos de sus ingresos, y valora la relación precio-calidad en mayor medida que antes.
2. La priorización de precios también ha llevado a una mayor deslealtad marcaría. Esto no significa que los consumidores no valoren marca y experiencia, sino que

### Índice del costo de la vida en dólares, diciembre 2018-marzo 2022

(diciembre 2018=100)

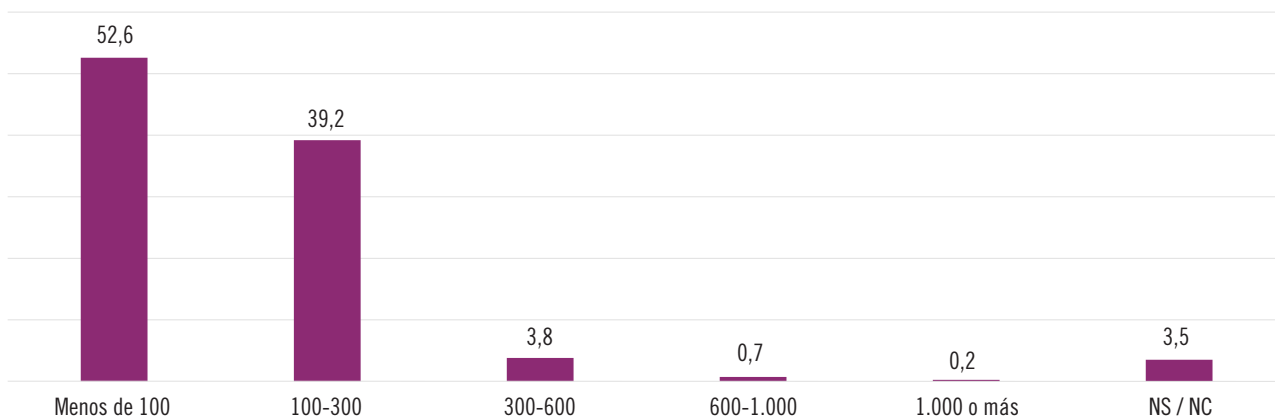


Fuentes:

- Banco Central de Venezuela: «Tipo de cambio de referencia SMC (Sistema del Mercado Cambiario)». <http://www.bcv.org.ve/estadisticas/tipo-cambio-de-referencia-smc>
- Banco Central de Venezuela: «Índice nacional de precios al consumidor (INPC)». <http://www.bcv.org.ve/estadisticas/consumidor>

### Ingreso mensual individual en dólares

(porcentajes; enero de 2022)



Fuente: Econoanálítica: «Estudio de campo. Cuarto trimestre de 2021».

son más sensibles al precio y, en consecuencia, priorizan este factor en sus decisiones de compra.

3. Con una creciente variedad de bienes y servicios importados (siempre que haya similitud de precios) el consumidor valora la buena atención y la experiencia, o beneficios adicionales como facilidades de crédito, todo dentro del contexto de búsqueda de mejores precios.
4. Es también un agente más exigente en la consideración de opciones de pago: valora la adecuación a mecanismos de pagos multimonedas y diversas opciones de medios de pago.
5. El cliente también valora a quien le facilite el servicio (no a quien lo complica) mediante mensajes en redes sociales y medios tradicionales, o al comprar en Marketplace; es decir, valora la comunicación clara, incluida la referente a precios.

Un factor clave es crear estructuras costo-eficientes que se hagan competitivas para el consumidor promedio venezolano. Mientras que la competitividad externa está limitada a unos pocos sectores —solo bebidas, licores y vinagre (aumento de 164,2

por ciento con respecto a lo exportado en 2014), carne, pescado y crustáceos, incluyendo sus preparaciones (104,4 por ciento) y hierro y acero, y químicos orgánicos (9,5 por ciento) han tenido un desempeño relevante dentro de las exportaciones del sector privado en los últimos años— la competitividad nacional también ha sido esquiva, con la entrada de nuevos productos importados menos costosos en el mercado.

Hablar de competitividad, soluciones eficientes y optimización de recursos, así como de otros elementos asociados a ganancias de productividad en el entorno actual, resulta clave para operar en este mercado, no como estrategia de largo plazo sino como necesidad inmediata, para un contexto de baja competitividad, con consumidores de muy limitados ingresos y competidores que llegan con productos importados a bajos costos. ■

#### NOTAS

- 1 Novotná, M., Volek, T., Rost, M. y Vrchota, J. (2021). Impact of technology investment on firm's production efficiency factor in manufacturing. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 135-155.





## LA MERITOCRACIA Y SUS DESCONTENTOS

Michael J. Sandel: *La tiranía del mérito. ¿Qué ha sido del bien común?* Debate, 2020.

RAFAEL JIMÉNEZ MORENO, comunicador social.

Michael J. Sandel es autor de auténticas proezas en el mundo académico. Por ejemplo, convertir sus reflexiones de filosofía política en un corpus de conocimientos codiciado por los alumnos de distintas facultades y mudar sus clases —impartidas originalmente en un aula convencional— a un anfiteatro para enseñar a un millar de estudiantes por año (su récord de audiencia: 14.000 jóvenes reunidos en un estadio de Corea del Sur). También se ha constituido en una de las estrellas de los contenidos educativos subidos por la Universidad Harvard a su canal de YouTube y ha plasmado en libros de tiraje masivo el conjunto de notas y datos empleados en sus cursos y conferencias. Es un *best seller* viviente.

En su más reciente obra ensayística, *La tiranía del mérito*, cuya traducción al español amplía el catálogo de la editorial Debate, Sandel analiza las repercusiones sociales, psicológicas, políticas, económicas y morales del ideal meritocrático, vigente en la gran mayoría de los países ricos y desarrollados del mundo. Es un intento de arrojar luz en el entenebrecido debate público que caracteriza a las sociedades sacudidas por los flagelos de la polarización y las revueltas populistas, y una reflexión nacida en las horas más aciagas de las democracias.

### Manifestaciones del mal

El ganador del premio Princesa de Asturias en Ciencias Sociales inicia su libro con el recuerdo de un escándalo educativo ocurrido en Estados Unidos en marzo de 2019, cuando un grupo de fiscales federales acusaron a 33 padres y madres adinerados de haber conseguido la admisión de sus hijos en universidades de élite como Yale, Stanford, Georgetown o la del Sur de California sin contar con las necesarias credenciales académicas.

**El incumplimiento de las promesas de ascenso y movilidad social asociadas con la meritocracia ha terminado por polarizar la vida cívica y disolver la convivencia política; además, ha dado pábulo a un descontento popular contra las élites dirigentes que aproxima, cada vez más, a las democracias occidentales al borde de un precipicio.**

Los representantes se valieron de la asesoría y las gestiones deshonestas de William Singer, quien se mercadeaba como experto en la identificación y el aprovechamiento de modalidades alternativas de consecución de cupos universitarios (algunas turbias, otras abiertamente ilícitas), en los más prestigiosos centros de enseñanza superior. Empleaba trucos como la compra de supervisores de pruebas de acceso a la universidad, la rectificación de errores en hojas de respuestas, el soborno a entrenadores con capacidad de avalar la entrada de alumnos con destrezas deportivas por encima del promedio, el amaño de documentación personal solicitada en consignación o la entrega de donativos cuantiosos.

Para Sandel el escándalo de los cupos en la Ivy League pone de manifiesto la convicción generalizada de que la llave de entrada a la sociedad del mérito y el conocimiento es la obtención de un título profesional en una de las instituciones integrantes de la élite universitaria. Lo verdaderamente importante es «lograr entrar» en los círculos de pres-

tigio para luego hacerse de credenciales que den «caché meritocrático»:

La obsesión por las admisiones tiene su origen en la creciente desigualdad vivida en las décadas recientes. Pone de relieve que ahora hay más en juego en lo relativo a quienes entran en esos sitios y en cuales lo hacen. Al aumentar la distancia entre el 10 por ciento más rico y el resto de la sociedad, se incrementó también el valor de estudiar en una institución universitaria...

Al aumentar la desigualdad y al ensancharse la brecha entre los titulados universitarios y los no titulados, la universidad se volvió más importante, y también se hizo más importante la elección del centro universitario (p. 22).

Ante las quejas generalizadas por los antiguos métodos de admisión (la tradición familiar o las donaciones especiales), las autoridades de las universidades con mayor solera promovieron la aplicación de una prueba de conocimiento y aptitudes que, al igualar las oportunidades de ingreso, facilita la identificación de los estudiantes con mayores méritos académicos para iniciar estudios superiores.

Aquel fue uno de los primeros intentos de emplear la noción de mérito como un elemento de corrección de la desigualdad. Pero lo que en un primer momento sirvió para sumar la presencia de estudiantes ajenos a las familias de abolengo, con el tiempo se reveló como un mecanismo de perpetuación de privilegios de una nueva clase, de extracción profesional.

Sandel abruma al lector con datos que muestran cómo los exámenes

de admisión universitaria terminan por favorecer a los estudiantes provenientes de hogares de alto ingreso. El supuesto igualitarismo promovido por las pruebas de aptitud académica se quiebra ante el peso de la arbitrariedad «lotería genética» —expresada en el origen familiar de los jóvenes aspirantes, pero también en la provisión de talentos y habilidades naturales— y las condiciones de vida que ayudan a transformar los esfuerzos de una persona en éxitos; por ejemplo, la capacidad de los padres más prósperos para costear clases adicionales, pagar cursos propedéuticos, financiar actividades extracurriculares de orden cultural o deportivo, e influir directamente en el cultivo de hábitos de lectura y aprendizaje. Una crianza «invasiva» que apenas deja tiempo libre introduce estructuras obsesivas de pensamiento en los hijos, orientadas a la competencia y no tanto a la solidaridad. «El perfeccionismo es el mal meritocrático por excelencia» (p. 232).

El prestigio de los diplomas universitarios tiene su correlato, en el plano social, en el auge del «credencia-

El incumplimiento de las promesas de ascenso y movilidad social asociadas con la meritocracia ha terminado por polarizar la vida cívica, y ha dado pábulo a una ira popular contra la élite dirigente, que aproxima a las democracias occidentales al borde de un precipicio. De allí que el autor del ensayo se plantee una pregunta inquietante:

¿Cómo es posible que un principio tan benigno como el mérito haya alimentado un torrente de resentimiento tan poderoso que ha transformado la política de sociedades democráticas de todo el mundo? ¿Cuándo se volvió tóxico el mérito y cómo lo hizo? (p. 47).

### El mérito a los ojos de Dios

Antes de amenizar el debate social y político, la noción de mérito protagonizó importantes discusiones en el plano religioso y metafísico, al examinarse el origen de la gracia y los dones concedidos de manera desigual por Dios a cada uno, así como también la validez de tesis teológicas como la predestina-

la Reforma protestante, en este alegato a favor de la arbitrariedad divina, las características de un movimiento decididamente antimeritocrático. En este sentido, la Contrarreforma puede explicarse como una corriente que, *a posteriori*, intentará restituir en el orden de la fe la relevancia del mérito del virtuoso ante el libertinaje del pecador contumaz.

En el mundo protestante el mérito se cuele por la puerta trasera. En una reelaboración de las tesis originales de Calvino, los puritanos ven en los frutos del trabajo austero la manifestación de la aprobación de Dios. Esto es, la prosperidad como una señal mundana que delata al ser destinado a vivir en el paraíso celestial: «Demostrar el estado de gracia propio a través de la actividad terrenal trae de vuelta la meritocracia» (p. 56). Los ricos merecen su riqueza y los pobres su pobreza. La solidaridad muere de mengua, porque son inadmisibles las causas que la justifican.

Abundan los autores que encuentran influencias mutuas entre el lenguaje religioso y el lenguaje político. Sandel es uno de ellos. En su criterio, es fácil detectar resonancias teológicas en el aspecto providencial del liberalismo progresista contemporáneo, que se refleja en la constante jactancia de «estar en el lado correcto de la historia», en contraposición espacial de sus adversarios, quienes se hallan «en el lado equivocado de la historia».

### El mérito a los ojos del César

El ideal de que la sociedad sea gobernada por sus integrantes con mejores méritos es muy antiguo. Es una recomendación de Confucio, y está presente en la polémica propuesta del rey filósofo y su clase de guardianes dorados expuesta por Platón. Aristóteles cuestiona este planteamiento del discípulo de Sócrates, y se pronuncia a favor de personas con dos méritos relevantes: virtud cívica y sabiduría práctica para razonar acertadamente acerca de asuntos comunes (*frónesis*). Los fundadores de la república estadounidense, por su parte, exaltaban la virtud y la cultura como rasgos esenciales de los gobernantes.

En los primeros tiempos del debate público la educación de los ciudadanos se alimentaba de los valores familiares, del amor y el respeto por las cosas comunes, pero también de las reflexiones éticas y conceptuales de grandes filósofos y pensadores morales. Con la irrupción de los primeros partidos políticos

## Lo verdaderamente importante es «lograr entrar» en los círculos de prestigio para luego hacerse de credenciales que den «caché meritocrático».

lismo»; esto es, la tendencia a ocupar espacios laborales y de participación política con graduados universitarios, en perjuicio de personas sin estudios superiores. En las modernas democracias, este fenómeno dificulta el acceso de miembros de la clase obrera a cargos electivos, y distorsiona la noción de representación que subyace a las magistraturas políticas de la democracia:

Convertir al Congreso y los parlamentos en un ámbito casi exclusivo de las clases «acreditadas» no ha servido para que el gobierno de los países sea más eficaz; solo lo ha vuelto menos representativo. También ha alejado a la población trabajadora de los partidos tradicionales, sobre todo los de centroizquierda, y ha traído consigo una polarización de la política por niveles educativos. De hecho, una de las más hondas divisiones en la política actual es aquella que separa a quienes poseen un título universitario de quienes no lo tienen (p. 133).

ción (basada en las reflexiones de San Agustín de Hipona) o la salvación por la fe y los actos piadosos (vinculada con el concepto de libre albedrío, propuesto por el monje Pelagio en el siglo V, el cual asocia la posibilidad del mal no al consentimiento de un Dios omnipotente aunque algo indolente, sino a la escogencia moral de la persona). El debate se zanja a favor de la capacidad de los hombres para ganarse el cielo con oraciones, penitencias y comportamientos virtuosos; una perspectiva argumental que insufla un sentido místico y trascendental al cúmulo de ritos, ceremonias y diezmos impuestos por la Iglesia a su feligresía.

La idea de un Dios heterónimo, que con pasividad de burócrata condiciona su veredicto final al simple contraste de los pecados y actos píos de cada persona, le resulta blasfema al monje Martín Lutero. A su juicio los méritos del creyente no tienen el poder de constreñir la voluntad de Dios ni de alterar sus misteriosos propósitos. Para Lutero, el Creador salva a quien le da la gana. Sandel ve en este postulado de

se añaden los postulados y premisas de las diferentes corrientes ideológicas, en particular las relacionadas con el liberalismo y el socialismo. Sin embargo, la progresiva pérdida de credibilidad de las organizaciones partidistas ante la opinión pública terminó por desacreditar la perspectiva política en las discusiones colectivas.

Los argumentos tomaron entonces su fuerza de los razonamientos técnicos y científicos, por lucir más objetivos y menos apasionados y fanáticos. El acto de gobierno pasó a verse como un acontecimiento de orden tecnocrático, reservado a profesionales con amplias credenciales educativas. Fue así como la tecnocracia sirvió en la práctica como el caballo de Troya de la entronización de la meritocracia. En el plano del pensamiento, el auge del proyecto globalizador trajo consigo la vinculación del mérito con el mercado, además de dos circunstancias que han favorecido la revuelta populista: la forma tecnocrática de concebir el bien común y el modo meritocrático de definir quiénes son los ganadores y quiénes los perdedores. En palabras de Sandel:

No es difícil ver en qué sentido la fe tecnocrática en los mercados preparó el camino para la llegada del descontento populista. Esta globalización impulsada por el mercado trajo consigo desigualdad, y también devaluó las identidades y las lealtades nacionales. Con la libre circulación de bienes y capitales a través de las fronteras de los estados, quienes sacaban provecho de la economía globalizada ponían en valor las identidades cosmopolitas por considerarlas una alternativa progresista e ilustrada a los modos de hacer estrechos, provincianos, del proteccionismo, el tribalismo y el conflicto. La verdadera división política, sostenían, ya no era lo que separaba a la izquierda de la derecha, sino a lo abierto de lo cerrado. Eso implicaba que las críticas a las deslocalizaciones, los acuerdos de libre comercio y los flujos ilimitados de capital fuesen consideradas como propias de una mentalidad cerrada más que abierta, y tribal más que global (pp. 30-31).

Para el enfoque tecnocrático del gobierno, los asuntos relacionados con

las políticas públicas requieren competencias técnicas que los ciudadanos comunes no poseen y, por lo tanto, no tienen nada de valor que decir en un debate o discusión de índole pública.

## El ganador se lo lleva todo

La ética meritocrática, como la deno-

**«Convertir al Congreso y los parlamentos en un ámbito casi exclusivo de las clases «acreditadas» no ha servido para que el gobierno de los países sea más eficaz; solo lo ha vuelto menos representativo».**

mina Sandel, se basa en la exacerbación del concepto de responsabilidad personal. En el universo de la acción humana el protagonismo recae en la voluntad y el trabajo arduo. En teoría, la tecnocracia biempensante ayuda a los integrantes de la sociedad a garantizar, mediante políticas públicas concebidas de manera concienzuda, la igualdad de oportunidades de ascenso y progreso. Toca a los interesados imponerse en la competencia de los talentos. Los ganadores se lo llevan todo, incluidos el prestigio y el reconocimiento social:

Quienes ensalzan el ideal meritocrático y lo convierten en el centro de su proyecto político pasan por alto esta cuestión moral, pero también ignoran algo más poderoso desde el punto de vista político: las actitudes muy poco atractivas (desde la perspectiva moral) que la ética meritocrática fomenta, tanto entre los ganadores como entre los perdedores. Entre los primeros promueve la soberbia; entre los segundos, la humillación y el resentimiento. Son estos sentimientos morales los que constituyen ahora el trasfondo de la revuelta popular contra la élite. Más que una protesta contra los inmigrantes y la deslocalización, la queja va dirigida contra la tiranía del mérito. Y está justificada (p. 37).

Sandel dedica varias páginas a cartografiar lo que entiende por «política de la humillación» y se detiene a reflexionar sobre sus peligrosas implicaciones sociales y políticas. Señala que la culpa natural e intransferible atribuida a los perdedores reconfigura los criterios de reconocimiento social. La indolencia y la irresponsabilidad ajena eximen a los triunfadores de gestos de solidaridad.

El Estado de bienestar se desmonta progresivamente con el propósito de sincerar el gasto público; sucesivos recortes presupuestarios que no pueden detenerse con discusiones de orden moral. Palabras y giros expresivos provenientes de la jerga de ejecutivos de empresas y académicos en Economía se apropian

del lenguaje, y empobrecen el discurso público. El proyecto social se deteriora al polarizarse la vida cívica:

La política de la humillación difiere en este sentido de la política de la injusticia. La protesta contra la injusticia se proyecta hacia afuera: uno se queja de que el sistema está amañado, de que los ganadores han engañado o han manipulado para llegar arriba. La protesta contra la humillación tiene una mayor carga psicológica. En ella la persona combina el rencor hacia los ganadores con una irritante desconfianza hacia sí misma: quizás los ricos sean ricos porque se lo merecen más que los pobres, quizás los perdedores sean después de todo cómplices de su propio infortunio (p. 38).

Sandel señala que, en el caso particular de Estados Unidos, las personas más humildes han perdido la fe en el sueño americano, porque cada vez sospechan con mayor fuerza que la promesa de éxito seguro tras años de trabajo duro, constante y honrado es falsa y hueca. Tal intuición la confirman las estadísticas: el uno por ciento más rico de la población absorbe más renta que el cincuenta por ciento más pobre y la mediana de la renta lleva más de cuarenta años estancada. Los números ponen de manifiesto que el distanciamiento social es previo a las políticas preventivas de la covid-19.

La meritocracia fragua una especie de aristocracia hereditaria. Llegados a este punto, Sandel advierte que la ira contra las élites está llevando a la democracia al borde del abismo:

La tiranía del mérito nace de algo más que la sola retórica

# reseña

del ascenso. Está formada por todo un cúmulo de actitudes y circunstancias que, sumadas, hacen de la meritocracia un cóctel tóxico. En primer lugar, en condiciones de desigualdad galopante y movilidad estancada, reiterar el mensaje de que somos individualmente responsables de nuestro destino y merecemos lo que tenemos erosiona la solidaridad y desmoraliza a las personas que la globalización deja atrás. En segundo lugar, insistir en que un título universitario es la principal vía de acceso a un puesto de trabajo respetable y a una vida digna engendra un prejuicio credencialista que socava la dignidad del trabajo y degrada a quienes no han estudiado en la universidad. Y, en tercer lugar, poner el énfasis en que el mejor modo de resolver los problemas sociales y políticos es recurriendo a expertos caracterizados por su elevada formación y por la neutralidad de sus valores es una idea tecnocrática que corrompe la democracia y despoja de poder a los ciudadanos corrientes (p. 96).

## Mérito, justicia y trabajo

En su ensayo, Sandel recuerda que el mérito como criterio de justicia fue rechazado por Friedrich Hayek, adalid del liberalismo de libre mercado, y John Rawls, pilar del liberalismo igualitario. Ambos pensadores sostienen que el talento obedece exclusivamente a los caprichos del azar, y por lo tanto es ajeno al designio humano. Consideran también que la preeminencia de un agente económico en el mercado no implica, de suyo, superioridad moral o ética. El economista Frank Knight desarrolla esta idea con mejores argumentos, al advertir de que satisfacer la demanda no siempre equivale a efectuar una contribución verdaderamente valiosa a la comunidad.

Los mercados no consisten únicamente en dinámicas económicas y productivas. Sus relaciones de intercambio añaden al ser humano una nueva dimensión: la del consumidor. Esta circunstancia tiene enormes implicaciones sociales y psicológicas. Sandel recuerda que consumidores y trabajadores se mueven por intereses distintos: el bienestar del consumidor no siempre coincide con el bienestar del

ciudadano. Por ejemplo, una política gubernamental de importaciones crecientes favorece al consumidor, dado que amplía la oferta de bienes y disminuye la inflación (gracias a la competencia basada en precios); pero, al mismo tiempo, puede resultar perjudicial para el trabajador que ve perder su empleo como consecuencia del cierre de empresas nacionales. Lo más grave de este asunto es que, en la mayoría de las oportunidades, ambas condiciones —consumidor y trabajador— coinciden en una misma persona.

Las preferencias del mercado laboral no están orientadas con arreglo a los lineamientos cívicos de la comunidad política, o a las consideraciones morales y culturales de la sociedad, sino que más bien buscan un perfil profesional que maximice las ganancias de los accionistas y agregue valor al proceso productivo. De modo que trabajos de enorme importancia social son penalizados con bajas remunera-

## «El ideal meritocrático no es un remedio contra la desigualdad; es, más bien, una justificación de esta».

ciones, mientras que oficios y ocupaciones respetables, pero no esenciales para el mantenimiento de la vida en comunidad, reciben los mejores ingresos.

El empleo posee aspectos tanto económicos como culturales, porque es un modo de ganarse la vida y también una fuente de reconocimiento y de estima social: brinda un aporte al bien común y a la grandeza del país. Michael Sandel aconseja restituir con urgencia la dignidad del trabajo, tan castigado por la estructura tributaria del Estado y deteriorado por las conveniencias económicas del mercado. En este sentido, propone:

Un modo radical de proceder a ello [desplazar la carga impositiva del trabajo al consumo y la especulación] sería reducir o incluso eliminar las cotizaciones y retenciones de las nóminas salariales, y obtener ingresos públicos gravando el consumo, la riqueza y las transacciones financieras. Un modesto paso en esa dirección se daría reduciendo las cotizaciones/retenciones salariales (que encarecen la mano de obra tanto para las empresas

como para los trabajadores mismos) y compensando los ingresos a los que se renunciara por esa vía con un impuesto a las transacciones financieras de alta frecuencia, que poco contribuyen a la economía real (p. 281).

Y puesto a recomendar, Sandel no evade pronunciarse acerca de la necesidad de revertir o atenuar las desigualdades introducidas por la meritocracia en las políticas de admisión universitarias. En este aspecto se pronuncia a favor de un sistema mixto, consistente en una primera selección de precandidatos según los méritos académicos y una posterior asignación de cupos bajo la modalidad de sorteo entre los estudiantes cuyas capacidades hagan vaticinar un buen desempeño en la educación superior.

Sandel está consciente del carácter polémico de sus propuestas. Pero no las aprecia como verdades inconcusas, sino como un aporte sincero a dos de

las muchas discusiones que la ciudadanía estadounidense debe plantearse en aras del bien común, base de cualquier comunidad política y sana vida social:

Ahora bien, si el bien común es algo a lo que solo podemos llegar deliberando con nuestros conciudadanos sobre los propósitos y los fines de nuestra comunidad política, entonces las democracias no pueden ser indiferentes al carácter de la vida común. No precisa de una igualdad perfecta, pero sí requiere que ciudadanos con diferentes modos de vida y orígenes se encuentren en unos espacios comunes y en los lugares públicos. Y es que así es como aprendemos a negociar y tolerar nuestras diferencias. Así llegamos a interesarnos por el bien común (p. 291).

En este libro el veredicto contra el tirano es contundente: «El ideal meritocrático no es un remedio contra la desigualdad; es, más bien, una justificación de esta» (p. 159). Sin embargo, al ser un juicio sin solución de continuidad quedan abiertas las apelaciones...



# POR UNA LIBRA DE CARNE

Leonardo Azparren Giménez

*El mercader de Venecia es una comedia a medias. Shylock, el prestamista judío, le da una dimensión casi única y, en cierto sentido, relega el tono festivo de los jóvenes amantes. Dos situaciones distintas se integran gracias al genio de Shakespeare.*

EN LA EDAD MEDIA los judíos constituyeron un sector que mereció tratamientos entre crueles y privilegiados. Según Bühler, existía la creencia de que se convertirían al cristianismo antes del Juicio Final, por lo que se les podía dejar vivir «como una misericordia».<sup>1</sup> A partir del siglo XII los confinaron en guetos y los obligaron a vestir de maneras que les distinguiesen del resto de la gente. En 1290 los expulsaron de Inglaterra. Esta expulsión fue un modelo para otras persecuciones en Francia (1306), España (1492), Lituania (1495) y Portugal (1497).<sup>2</sup>

Los judíos estaban sujetos a severas restricciones patrimoniales, por lo cual tuvieron que dedicarse a la buhonería y a prestar dinero a interés; esto último porque a los cristianos les estaba prohibido el cobro de intereses por considerarlo pecado de avaricia. Por eso afirma Bühler (1957: 275): «los mercaderes odiaban con todas sus fuerzas a los judíos». En vista de estas condiciones de vida, los judíos desarrollaron la astucia y la simulación.

Desde finales del imperio romano la actitud hacia los judíos fue de persecución, a pesar de la protección de Teodorico, rey de los ostrogodos (474-526). La unión entre judíos y cristianos era considerada adulterio y a los judíos no se les permitió construir más sinagogas. En España fue ordenado su bautismo, por lo que miles de judíos emigraron a la Galia y el décimo séptimo concilio de Toledo los condenó a la esclavitud.<sup>3</sup>

Con motivo de las cruzadas aumentó la persecución y el exterminio de comunidades judías y el suicidio en masa de judíos desesperados. En Inglaterra se empobrecieron, les prohibieron la usura e intentaron que se ocupasen de otras cosas.

Venecia, a diferencia de los países europeos, fue tolerante en asuntos religiosos con judíos y musulmanes, lo que le permitió expandir su comercio hacia el Oriente. Los judíos tuvieron libertad para ejercer el comercio y las finanzas y sirvieron de enlace con las comunidades judías repartidas en Europa. El judío no fue extraño en la vida diaria de la república veneciana y no vestía distinto.

Cuando Shakespeare escribe *El mercader de Venecia*, los judíos no eran un componente de la estructura social de Inglaterra y constituían una minoría más que exigua. La reforma anglicana de Enrique VIII se concentró contra los católicos.

¿Qué atrajo a Shakespeare de *Il Pecorone*, los cuentos de Giovanni Fiorentino, de finales del siglo XIV y publicados en 1558, en los que se relata la historia que le inspiró para escribir su obra? ¿Qué quiso decir con el enfrentamiento entre un cristiano y un judío por un préstamo? ¿Por qué y para qué mezcló Shakespeare una fábula de jóvenes enamorados con otra de intereses económicos y odios sociales y religiosos? ¿Qué información tenía sobre el pueblo judío y su historia en Inglaterra y Europa? ¿Por qué y para qué se concentró en la magistral figura

de Shylock, y no en la de algún personaje cristiano de su fábula?

...

¿Cuál fue el propósito de Shakespeare al escribir *El mercader de Venecia* y cuál fue su estrategia para lograrlo? El mercader es el cristiano Antonio, propietario de una flota que surca los mares hasta lugares lejanos como México. ¿Pensó Shakespeare en su propio tiempo? La alusión a México lo certifica. Pero en su tiempo los judíos no tenían presencia en Inglaterra, lo que cuestiona la pertinencia del personaje de Shylock para el espectador inglés de comienzos del siglo XVII.

Antonio pertenece a la nueva clase económica emergente, la burguesía, y Shakespeare lo pone en evidencia cuando se ofrece de garante de un préstamo que su íntimo amigo Bassanio se ve obligado a pedir a Shylock, judío prestamista. Bassanio es un aristócrata que ha dilapidado su fortuna aunque conserva sus pretensiones de clase (I, i, 122ss):

No se os oculta, Antonio, / cómo he dilapidado mi fortuna / por llevar una vida de más fasto de lo que mis escasos medios permitían. / No voy a lamentarme por renunciar ahora / a un estilo tan noble; lo que me preocupa, de verdad, / es liberarme dignamente de las enormes deudas / que mi quizá pródiga en exceso juventud



/ me ha hecho contraer. Contigo, Antonio, / tengo deuda de amor y de dinero / y con la garantía de tu amor / en tus hombros descargo el peso de mis planes y proyectos / para librarme así de todo cuando adeudo.

Antonio y Bassanio, amigos unidos por un gran amor mutuo, son causales del entramado de la fábula. Antonio tiene suficiente influencia y crédito para apoyar a su amigo, pero su fortuna está en los barcos que navegan. Bassanio, por su parte, aspira a Portia, «una dama en Bélmont, una rica heredera» (I, i, 161).

Shakespeare presenta los componentes principales de la situación básica de enunciación de la fábula sin mencionar al prestamista. La acción transcurrirá en dos rieles paralelos, el económico —con sus implicaciones políticas e ideológicas— y el amoroso.

La correlación de ambas líneas temáticas es la columna vertebral de la estrategia discursiva. La comedia *El mercader de Venecia* apela a recursos que se encuentran en otras obras; en primer lugar, la identidad del personaje, con el que Shakespeare enriquece los equívocos de la intriga y presenta un aspecto de su preocupación por la identidad existencial.

La identidad existencial siempre preocupó a Shakespeare, y su empleo

dramático como parte de sus propósitos se encuentra en varias obras. Romeo, enamorado, se siente inestable aun antes de conocer a Julieta: «¡Yo mismo me he perdido! ¡Y no me encuentro! / ¡No soy Romeo! ¡Romeo no está aquí!». Julieta le pide que renuncie a su identidad de Montesco: «Romeo, dile adiós a tu nombre, / pues que no forma parte de ti; y a cambio de ese nombre, / tómame a mí, todo mi ser». El momento cúspide de la inestabilidad de la identidad shakesperiana es la duda de Hamlet —«Ser o no ser»— seguido de Yago: «Yo no soy lo que soy».

En *El mercader* el recurso empleado para ocultar la identidad del personaje es el disfraz. Si, por una parte, la identidad preocupa a Antonio («Me es difícil conocerme a mí mismo»), cuando Jéssica, la hija de Shylock, huye con Lorenzo, su amante cristiano se viste de muchacho. En el tercer acto Portia anuncia que ella y Nerissa, su dama de compañía, se disfrazarán de mancebos con la intención de ir a Venecia y participar en la principal escena de la obra: el juicio contra Antonio por la deuda de tres mil ducados y la decisión de Shylock de cobrar la libra de carne. Los disfraces de Portia y Nerissa, además de decisivos en el juicio, también lo son en el juego de equívocos de los amantes en el quinto acto.

Las mascaradas venecianas aludidas en la obra se prestan para el equívoco vida/teatro, incluso con picardía

erótica. Habla Lorenzo, el amante de Jéssica: «¿Queréis prepararos para la mascarada de esta noche? / Yo ya tengo quien me coja la antorcha». Shylock ordena a su hija cerrar las puertas para no «mirar a esos necios cristianos con las caras pintadas».

En *Romeo y Julieta* Shakespeare presenta la autoridad paterna sobre los hijos cuando el padre de Julieta decide con quién se casará, a pesar de su negativa. En *Hamlet* el personaje oscila entre su deseo de venganza por el asesinato de su padre y su gran resentimiento contra su madre, quien inmediatamente después de la muerte de su marido se casó con su cuñado, el asesino. En *El mercader* pone en evidencia el peso de la autoridad paterna y el desafío de los hijos. Portia, la heroína central de la obra, cumple la última voluntad de su padre antes de morir para elegir esposo. En el fondo está el dominio de las nuevas generaciones por las que les anteceden, y así lo acepta Portia:

... Tanto razonar no ha de servirme para elegir marido. ¡Ay de mí, qué palabra, «elegir»! No puedo elegir a quien me agrada ni rechazar a quien no quiero; así es como se dobliga la voluntad de una hija que vive a la de un padre muerto. Nerissa, ¿no es cruel que no pueda elegir ni rechazar a nadie?

La identidad existencial siempre preocupó a Shakespeare, y su empleo dramático como parte de sus propósitos se encuentra en varias obras.

Este lamento tiene su connotación sexual: «Moriría tan casta como Diana, si no he de ser conquistada en el modo que indica la voluntad de mi padre». En la situación de los cofres, Shakespeare hace coincidir el cumplimiento de la voluntad paterna con los deseos de Portia, cuando el afortunado es Bassanio al abrir el de bronce y ver el retrato de ella.

Esto ocurre en la relación padre/hija cristiana. Otra situación ocurre en la relación padre/hija judía: Shylock/Jéssica, enamorada de Lorenzo. Jéssica se disfraza de muchacho para escapar con Lorenzo, aunque se avergüenza del disfraz. Jéssica no participa de las creencias de su padre y le complace estar con Lorenzo, cristiano: «Podré dar fin a mi ansiedad / y podré ser cristiana y vuestra amante esposa».

•••

Esta obra abre y cierra con el universo de las parejas de amantes: Antonio y Bassanio, los amigos; Bassanio y su interés por Portia, hermosa y rica heredera de enormes virtudes y ambicionada por muchos, pero él carece de medios para rivalizar con los otros pretendientes; Portia y sus cofres de oro, plata y bronce, para saber con quién se casará; Jéssica, que escapa de la casa paterna para estar con Lorenzo.

A este mundo de jóvenes amantes antecede y sigue el problema económico e ideológico del contrato de préstamo entre Bassanio y Shylock, con la libra de carne de Antonio como garantía de pago. La situación central es la deuda de Antonio y el juicio en el que Shylock exige cobrar la libra de carne. Shakespeare hábilmente introduce un recurso encontrado en el cuento de Fiorentino: cobrar la libra de carne sin derramar una gota de sangre. Así Shylock fracasa en sus propósitos y debe cristianizarse.

El encuentro general de las parejas de jóvenes amantes en un juego de equívocos con anillos cierra de manera festiva la obra, con un olvido de Shylock y lo que él representa y significa desde una perspectiva religiosa y, en general, ideológica. Bassanio y Antonio tienen una amistad matizada por la economía, que determina parte del lenguaje de la fábula y, en particular, de sus escenas inicial y básica. En la primera, Antonio está entristecido; pero «no es la mercancía lo que me entristece» (I, i, 45), dice en un diálogo con amigos en los que se habla de «bur-

gueses» y «mercantes». Ese lenguaje se concreta en la crisis económica de Bassanio que lo obliga a solicitar un préstamo a Shylock, judío, con el «crédito en Venecia» de Antonio. Bassanio apela al préstamo porque Antonio no tiene liquidez: su fortuna está en una flota de barcos que surca los mares.

Así Shakespeare construye una de las ideas rectoras de su obra: una relación económica que desvelará un conflicto ideológico en la confrontación de un cristiano con un judío. Econo-

### Shakespeare muestra su erudición histórica y cultural sobre la situación de los judíos en la Europa de su época y parece reivindicar la universalidad de la naturaleza humana. El texto es la summa de la obra y su contenido.

mía y religión terminan siendo las dos caras de la misma situación.

La situación económica se complica cuando los barcos de Antonio naufragan (III, ii, 266), por lo que se ve obligado a enviarle una carta a su amigo:

Dulce Bassanio, he perdido todos mis barcos, los acreedores cruelmente me acosan y mis bienes comienzan a escasear. Mi deuda con el judío ha prescrito, y puesto que cumplir con el pago supone que yo no pueda seguir viviendo, todas las deudas que hay entre tú y yo quedarán saldadas si al menos pudiera verte antes de morir.

Con esta carta Shakespeare presenta el problema de la obra: cómo un contrato económico determina la vida de uno de los personajes.

La ley veneciana es estricta y Antonio pagará la deuda de Bassanio de tres mil ducados con su vida, cuando Shylock le corte una libra de carne y se desangre. Esta situación concreta el drama, y Shakespeare la presenta junto con su alternativa, al hacer presente a Portia, la rica heredera pretendida por Bassanio y de él enamorada. En efecto, Portia está dispuesta a saldar la deuda de Antonio por su amistad con su amante, a dar «el oro necesario para pagar veinte veces el valor de esa deuda tan insignificante». Ella y Antonio hacen duras referencias a Shylock, el prestamista («implacable acreedor» y «diabólica crueldad»).

Shakespeare presenta un conflicto histórico: el maltrato a los judíos

en la sociedad europea y su reacción. Shylock odia a Antonio «por ser cristiano» y porque «desprecia nuestra santa nación, y a mí me injuria». Antonio lo ha llamado hereje, perro carnicero y le escupió su levita hebrea «porque sacó provecho de lo que es mío». El odio entre cristianos y judíos, con un ingrediente económico, determinará la actitud de Shylock con el préstamo de los tres mil ducados.

Antonio, seguro de sus recursos económicos, acepta e incluso confía

en devolver triplicada la deuda. No esperaba el naufragio masivo de sus barcos en distintos mares y océanos. Las razones de Shylock para cobrar la deuda son radicales: «Le he de arrancar el corazón si no me paga», para resarcirse de las ofensas recibidas de los cristianos. Cuando Salerio le pregunta para qué le servirá la libra de carne, Shylock tiene la intervención más cruda de la obra, en la que Shakespeare presenta su aspecto ideológico más importante (III, i, 44ss):

Él es causa de mi oprobio, y me ha hecho perder medio millón, se ha burlado de mis ganancias, se ha reído de mis pérdidas y se ha mofado de mi raza, ha obstaculizado mis negocios, ha dado ínfulas a mis enemigos y ha enfriado a mis amigos y todo, ¿por qué? Porque soy judío. ¿No tiene ojos un judío? ¿No tiene manos un judío, ni órganos, proporciones, sentidos, pasiones, emociones? ¿No toma el mismo alimento, le hieren las mismas armas, le atacan las mismas enfermedades, se cura por los mismos métodos? ¿No le calienta el mismo estío que a un cristiano? ¿No le enfría el mismo invierno? ¿Es que no sangramos si nos espolean? ¿No nos reímos si nos hacen cosquillas? ¿No nos morimos si nos envenenan? ¿No habremos de vengarnos, por fin, si nos ofenden? Si en todo lo demás somos iguales, también en eso habremos de parecernos. Si un judío ofende a un cristiano, ¿qué benevolencia

ha de esperar? La venganza. Si un cristiano ofende a un judío, ¿con qué cristiana resignación la aceptará? ¡Con la venganza! Pondré en práctica toda la vileza que he aprendido, y malo será que no supere a mis maestros.

Shakespeare muestra su erudición histórica y cultural sobre la situación de los judíos en la Europa de su época y parece reivindicar la universalidad de la naturaleza humana. El texto es la *summa* de la obra y su contenido.

Los cristianos y el judío no vislumbran una reconciliación, y no escatiman términos para referirse al otro. Según Salerio, Shylock es una «apariencia de hombre / con tanta crueldad y avidez por destruir al hombre», que no abandona «sus odiosas razones sobre el contrato». Por eso, quizá, Shakespeare se cuida de que a lo largo de las distintas situaciones los personajes no mencionen el nombre de Shylock, si no «judío» y «hebreo».

La dimensión pública de Shylock —prestamista— se complementa con la privada: padre en crisis por la decisión de Jéssica de abandonar la casa paterna para huir con un cristiano. Shylock, desconcertado, reacciona: «¡Mi propia carne y sangre... rebelarse así!», reacción propia de un padre, repetida en otras obras. Brabantio se entera de que Desdémona se emparejó con Otelo y exclama: «¡Traicionar su sangre! En adelante, / ¿cómo ha de confiar un padre en la mente de su hija?» (I, i, 169).

La reacción de Shylock no la ocasionó solo la rebelión de su hija, sino también un perjuicio económico: ella

se fue con un cofre lleno de joyas. La situación culmina con la cristianización de Jéssica: «Mi marido me ha de salvar, pues él me hizo cristiana».

El enfrentamiento judeocristiano copa la parte central de *El mercader* con su importancia ideológica. Las escenas de los jóvenes amantes son juegos florales propios de las comedias de la época. El enfrentamiento, no; es casi único, con la excepción de *El judío de Malta* de Marlowe. Es un enfrentamiento encaminado al juicio en el que Shylock exige cobrar la libra de carne, aun cuando le ofrecen multiplicar el monto de la deuda con recursos de Portia (IV, i, 60): «Es mi odio arraigado y el desprecio / que siento contra Antonio, razón por la que contra él / llevo un pleito ruinoso, ¿os basta la respuesta?».

Los personajes cristianos emplean los términos «judío» y «hebreo» en sentido peyorativo. En el mismo juicio Gratiano, amigo de Antonio, tilda de sucia a su madre y lo maldice (IV, i, 128): «¡Maldito seas, perro judío! / ¡Maldita la justicia que vivir te permite! / Hacéis que dude de mi fe».

Ante la intransigencia de Shylock, decidido a cobrar su deuda en los términos establecidos en el contrato firmado, Shakespeare apela a una solución encontrada en el cuento de Fiorentino. Disfrazada de abogado, Portia acepta el rigor de la ley, pero se apega estrictamente a la letra del contrato para la peripecia que lo desarma, justo cuando apunta las carnes de Antonio para cortarlas (IV, i, 302ss):

¡Un momento! No es todo. / Tomad, pues, lo estipulado:

vuestra libra de carne, / pero si al cortarla llegáis a derramar / una sola gota de sangre cristiana, vuestros bienes y tierras / serán —según la ley de Venecia— confiscados / y se entregarán al Estado de Venecia.

Shakespeare juega con legalidad y legalismo, y apela al juego de equívocos. Antonio quiere compensar al abogado que lo ha salvado y le da el anillo que recibió de Portia, con el juramento de nunca desprenderse de él. Lo mismo hace Gratiano con Nerissa, quien funge de asistente del abogado. Es la antesala del final gozoso del quinto acto, en el que coinciden todas las parejas de jóvenes amantes.

En términos dramáticos la situación final tiene por objeto superar la tensión de la escena del juicio. Portia y Nerissa le reclaman a Bassanio y a Gratiano los anillos, hasta confesarles lo ocurrido. La reconciliación de las parejas coincide con la feliz noticia de tres de los barcos de Antonio en el puerto, cargados de riquezas. Y la invitación a ir a la cama es un final pícaro de comedia amorosa, y un olvido del judío y su significación en las relaciones sociales. Después de todo era exigua la presencia judía en la Inglaterra de comienzos del siglo XVII. ■

#### NOTAS

- 1 Bühler, J. (1957). *Vida y cultura en la Edad Media*. Fondo de Cultura Económica.
- 2 Heer, F. (1963). *El mundo medieval: Europa 1100-1350*. Guadarrama.
- 3 Previtte-Orton, C. W. (director). (1982). *Historia del mundo en la Edad Media*. Cambridge University Press y Editorial Ramón Sopena.

El enfrentamiento judeocristiano copa la parte central de *El mercader* con su importancia ideológica. Las escenas de los jóvenes amantes son juegos florales propios de las comedias de la época.