

debates IESA

VOLUMEN XXV • NÚMERO 1 • ENERO - MARZO 2020

COMPRAR O NO COMPRAR EN LÍNEA

EL BALANCE ENTRE LO BUENO
DE LA TIENDA FÍSICA Y
LO BUENO DE LA COMPRA
EN LÍNEA PUEDE CONDUCIR
A LO MEJOR DE DOS MUNDOS

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » DE EMPRENDEDOR A GERENTE: REFLEXIONES PARA UNA NUEVA ETAPA PERSONAL
 - » LA GUERRA DE LAS MONEDAS EN VENEZUELA
 - » LAS EMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES



EDITORIAL	4	El comercio electrónico y las nuevas formas de intercambio / Eugenia Csoban
PARECERES	5	Educación inclusiva y de calidad: ¿en quién recae la responsabilidad? / María Gabriela Mata Carnevali
	6	Los sesgos políticos de las decisiones financieras / Carlos Jaramillo
	7	¿Adónde van las tasas de interés en Estados Unidos? / Carlos Jaramillo
	7	Una nueva narrativa para Venezuela / Claudia Álvarez Ortiz
	9	El nuevo negocio de la banca de inversión: venta de datos / Carlos Jaramillo
	9	Fondos activos: ¿una especie en extinción? / Carlos Jaramillo
	10	De la responsabilidad de proteger al derecho a asistir / María Gabriela Mata Carnevali
	11	Los cinco axiomas de Mohamed El-Erian / Carlos Jaramillo

TEMA CENTRAL

Mercadeo digital

Comprar en tiendas virtuales implica un proceso de decisión similar al que se desencadena en tiendas tradicionales. Pero las preferencias personales y las posibilidades de compartir la experiencia imprimen a la compra en el espacio electrónico peculiaridades que pueden ser aprovechadas tanto por el comprador como por el vendedor.

12	Comprar o no comprar en línea: ¿cómo decide el consumidor? / Eugenia Csoban
15	Cómo explorar la huella digital de los clientes / Jenifer María Campos Silva
18	Cuéntame una de marcas: el papel del <i>storytelling</i> en las comunicaciones de mercadeo / Ricardo Vallenilla M.
22	Contenido creado por el usuario: temido por las marcas, adorado por los consumidores / Sofía Esqueda Henríquez

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

27	Emociones en el contexto organizacional: un reconocimiento necesario / José Malavé Hasta no hace mucho tiempo las emociones recibían escasa atención tanto de gerentes como de estudiosos de las organizaciones. No eran bien vistas en el ámbito laboral. Hoy se reconoce no solo su existencia sino también las posibles ventajas o beneficios de sentirlas y expresarlas.
-----------	--

DEBATES IESA

Volumen XXV, número 1, enero-marzo 2020

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
Steven I. Bandel (Organización Cisneros)
Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación

Camoba ca.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada

Galina Peshkova / Stocklib

Publicidad

Morella Soto



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

	31	De emprendedor a gerente: reflexiones para una nueva etapa personal / Marcel Antonorsi Blanco Una vez que el emprendimiento está en marcha se precisa gerenciar la empresa. Las competencias clave que determinaron el triunfo del emprendedor son diferentes de las requeridas para el éxito de un gerente al gestionar una empresa.
	34	Lasswell y las políticas públicas: el origen de una disciplina / Víctor Carrillo y Verónica Medina La necesidad de fortalecer la relación entre el conocimiento científico y la formulación de políticas fue el núcleo del trabajo del politólogo y sociólogo Harold Lasswell: definió y estructuró la disciplina de las políticas públicas, y le asignó la misión de resolver problemas prácticos.
	39	La guerra de las monedas: una perspectiva multimonedas y multimedios de pago / Sandy Gómez y José David Acuña 2019 quedará en la memoria de los venezolanos como el año en que se «dolarizó» la economía. Los agentes económicos buscaron una solución a la dificultad de emplear bolívares como medio de pago o reserva de valor, y abrieron el camino a la era multimonedas y multimedios de pago.
MODO TEXTO	44	Medios digitales: medir para que funcionen / Luis Ernesto Blanco
ENTRETELONES	45	El valor creciente del Sistema B / Fabiana Culshaw
RESEÑA	46	Los mínimos de la historia de Venezuela / Carlos Balladares Castillo Reseña de <i>Historia mínima de Venezuela</i> , de Elías Pino Iturrieta, Inés Quintero Montiel y Manuel Donís Ríos.
ENSAYO	48	¿La venganza de Jerjes? Conflicto entre civilizaciones / Leonardo Azparren Giménez Las migraciones del Medio Oriente hacia Europa recuerdan los encuentros y desencuentros milenarios entre la cultura occidental y la cultura de origen mahometano, y obligan a indagar sobre el diálogo o el conflicto entre civilizaciones.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

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

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

El comercio electrónico y las nuevas formas de intercambio

EUGENIA CSOBAN

Vender y comprar en línea es actualmente un mecanismo alternativo y eficiente de comercialización de productos y servicios. Navegar en tiendas virtuales para buscar, comparar, comprar y comentar adquisiciones y experiencias de compra se ha vuelto una actividad natural y rutinaria para muchas personas.

Una breve mirada al comercio electrónico permite advertir que, entre otros impactos, comprar en línea implica cambios para el consumidor, para una compleja red de personas que buscan información y recomendación en la experiencia de otros y, por supuesto, para quien vende en una tienda virtual. Las tiendas virtuales ganan espacio en el comportamiento de compra de los consumidores, aunque no al punto de sustituir o poner en peligro de extinción a las tiendas tradicionales.

Comprar en tiendas virtuales implica un proceso de decisión similar al que se desencadena en tiendas tradicionales. Pero las preferencias personales y las posibilidades de compartir la experiencia imprimen a la compra en el espacio electrónico peculiaridades que pueden ser aprovechadas tanto por el comprador como por el vendedor.

En este momento los clientes transitan entre las dos opciones —tradicional y virtual— y sacan provecho de aspectos distintos de cada una. Los consumidores parecen sentirse más cómodos, al enfrentar la decisión de compra, con algunas facilidades que ofrece la compra en línea; por ejemplo, hacer búsquedas exhaustivas de productos y comparar precios. Pero no abandonan el gusto por algunas posibilidades que solo pueden encontrar en la tienda física: ver, tocar y sentir el producto directamente.

Encontrar un balance entre lo bueno de la tienda física y lo bueno de la compra en línea conduce a obtener lo mejor de dos mundos, y esto vale tanto para los clientes como para los comerciantes. Además, para el consumidor, comprar por internet no termina cuando disfruta del producto... Gracias a las posibilidades que brindan distintos medios como Facebook, blogs e Instagram, por mencionar algunos, las personas pueden compartir su vivencia con casi el mundo entero.

Los consumidores son ahora responsables de sus experiencias y tienen distintas motivaciones, personales y sociales, para relatar cómo se sintieron, qué opinan de una marca, cómo los trató una tienda virtual e ir más allá al recomendar un producto, servicio o una tienda particular. Sus recomendaciones y opiniones han adquirido un poder enorme, al convertirse en fuente de información para otros clientes potenciales. Crear y compartir contenido, con la intención explícita o no de influir en los demás, lo que se conoce como eWOM o boca-en-boca electrónico, se ha desarrollado como una forma de promoción de marcas, productos y servicios que cada vez interesa más a las empresas y a los que hacen mercadeo.

Para las tiendas en línea el comercio por internet no solo amplía el mercado a clientes que pueden estar en cualquier lugar, sino que también les da la posibilidad de conocerlos de modos nuevos y hasta inimaginables. Cuando un cliente compra en una tienda deja una huella que constituye la fuente de nutrición de sistemas cibernéticos —programas computacionales y estadísticos— que se hacen cada vez más eficientes para recoger información de los consumidores —hábitos, tendencias, gustos y valores— a partir de la cual la inteligencia artificial construye perfiles de consumidores que resultan una valiosa herramienta para ofrecer productos y servicios específicamente a quienes lo desean y lo necesitan.

El comercio electrónico ha abierto valiosos canales de intercambio y modos de conocimiento del consumidor. Aprovechar las preferencias de compra del consumidor, reconocer su poder al producir cada vez más contenido para crear nuevas formas de promoción de marcas y productos, y recoger la huella de sus hábitos y tendencias son todas formas de conocimiento que permiten elaborar mejores planes y estrategias de promoción, distribución y precio que benefician a los consumidores y a las empresas. ■

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

EDUCACIÓN INCLUSIVA Y DE CALIDAD: ¿EN QUIÉN RECAE LA RESPONSABILIDAD?

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

Educación es la clave para el desarrollo sostenible y la paz y la estabilidad dentro y entre los países, y en consecuencia es indispensable para la gente participar de lleno en las sociedades y economías globalizadas del siglo 21 para defenderla y promoverla.

KAILASH SATYARTHI

El objetivo de las naciones de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos para avanzar hacia el desarrollo sostenible. La meta es asegurar que todos los niños completen su educación primaria y secundaria de manera gratuita para 2030 y que tengan acceso igualitario a una formación técnica y superior de calidad; también lo es ofrecer oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para quienes quieran seguir estudiando (PNUD, 2020). A la pregunta de en quién recae la responsabilidad —el sistema internacional, los Estados o la sociedad civil— la respuesta es: todas las anteriores.

Desde la perspectiva de los derechos humanos los Estados son los responsables de proveer educación a su población. Sin embargo, la cooperación internacional ha desempeñado y desempeña un papel fundamental en el mejoramiento de los índices generales y en la superación de algunas cifras trágicas en los lugares castigados por la pobreza y la guerra. Una mirada centrada en el Estado hace que la mayor parte de la ayuda se canalice mediante proyectos gubernamentales. Sin embargo, cabe destacar la importancia creciente de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en esta materia.

En diversas conferencias internacionales celebradas en lo que va del siglo XXI se ha hecho hincapié en la función de la sociedad civil organizada

para el logro de las metas de desarrollo social, entre ellas la de «educación para todos». El Marco de Acción de Dakar, vigente hasta 2015, subraya la necesidad de garantizar el compromiso y la participación de la sociedad civil en el desarrollo educacional. Entre las razones, Nitya Rao (2000), activista india, señala lo siguiente:

Dada su fuerza en términos de flexibilidad, sensibilidad frente a las necesidades, capacidad para dirigir proyectos piloto innovadores, puede contribuir substancialmente a mejorar la calidad de la educación — una educación adecuada para las condiciones de vida cotidiana de la comunidad, para las necesidades de los marginados, de las mujeres y de los grupos que se encuentran al margen del sistema de educación formal, en términos de contenido, lengua y cultura; una educación que se centre en el educando, que facilite el proceso de análisis crítico y de aplicación, en lugar del mero aprendizaje de memoria.

La sociedad civil, por medio de sus distintas organizaciones, puede llenar vacíos importantes en las políticas pú-

ONG indias en 2005: SEWA, una asociación de mujeres empresarias con un programa de educativo diseñado para el empoderamiento de las mujeres; CRY y Vidya and Child, que ofrecen educación para los niños menos privilegiados; Adi Gram Samiti, que ofrece educación no formal para niñas musulmanas; y Bodh School, una escuela para niños especiales en Hyderabad (Mata, 2008). La fundación de Malala Yousafzai, premio Nobel de la Paz 2014, no se cansa de promover el derecho de las niñas a ser educadas al igual que sus hermanos varones, e insiste en que la educación de las niñas es la mejor inversión que pueda hacerse por su impacto favorable en las familias y en la economía (Mohamed, 2017).

En el caso de Venezuela Amnistía Internacional ha asumido, junto con otras ONG, la tarea de formación en derechos humanos, con una reconocida labor entre estudiantes y maestros. Muy exitosa resultó la campaña de hace un par de años contra el acoso en las escuelas. La violencia escolar es probablemente uno de los problemas más arraigados en Venezuela, y afecta a buena parte de los actores de la comunidad educativa, especialmente los estudiantes. Sin embargo, muchas instituciones educativas siguen aceptando comportamientos violentos entre pa-

Desde la perspectiva de derechos humanos, los Estados son responsables y eso los convierte en beneficiarios de la cooperación internacional. Pero la sociedad civil organizada puede contribuir a dar un salto cualitativo en esta materia

blicas para el sector educativo con empuje y creatividad. Otra función de los grupos comprometidos en esta materia es facilitar el vínculo con otros programas para el desarrollo. Así, una campaña de alfabetización puede ir ligada a acciones para la toma de conciencia en el área de salud, el incentivo del ahorro y la gestión del crédito, el manejo de vertientes de agua y la planificación de recursos o la capacitación de mujeres.

La sociedad civil organizada, con o sin apoyo internacional, puede contribuir, y de hecho contribuye, a dar un salto cualitativo en materia de educación en distintos países. Quizás el impacto en números es todavía pequeño, pero ha sido decisivo en las vidas de quienes se han beneficiado, como mostró una experiencia con cinco

res, al asumir una cultura de «silencio» que ayuda a perpetuar la violencia escolar como forma relacional «aceptable» y a cubrirla de un manto de impunidad (Petraglia, 2017).

El trabajo de Fe y Alegría no necesita presentación y sí todo el apoyo que se le pueda brindar. En marzo de 2020 cumple 65 años de labor ininterrumpida en favor de la educación de los niños de las zonas populares. Se hace así realidad el sueño del padre José María Vélaz, quien fundó la primera escuela en una humilde casa donada por el albañil Abraham Reyes en la parroquia 23 de Enero, en Caracas.

Los gremios de maestros y profesores han asumido con valentía la lucha por una educación de calidad en el marco de un deterioro generalizado

de la convención colectiva y las edificaciones educativas, males atribuidos a los ocupantes de Miraflores, que estarían buscando poner de rodillas al sector por razones ideológicas. Dada la saña particular exhibida contra las casas de educación superior, estas han debido afinar sus estrategias y llevar la querrela a las más diversas instancias, incluidas la Organización de Naciones Unidas y la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Voa, 2019; Aula Abierta Prensa, 2017).

El objetivo es atender con prioridad la situación de los derechos vinculados al sector universitario en Venezuela (libertad académica, autonomía universitaria y no discriminación en la asignación de cupos), además de señalar la recurrente criminalización de la protesta y el abuso de poder en la detención y el procesamiento de universitarios ante la justicia civil y militar. La defensa de la democracia cobra cada vez mayor relevancia, al considerarse que la superación de los problemas en materia de educación requiere el cambio del gobierno.

El solo reconocimiento del papel de la educación en el desarrollo ya no es suficiente. Es hora de llevar a la práctica las reformas y modificaciones necesarias para cumplir las metas de una «educación para todos», para que hombres y mujeres participen por igual en la vida moderna y los países puedan integrarse en mejores condiciones a la rápida evolución de la humanidad.

La responsabilidad central es del Estado. Por ende, el gobierno debe garantizar la entrega de servicios educacionales y proteger este derecho de las fuerzas del mercado o cualquier tipo de prejuicios que puedan causar la exclusión de grupos desfavorecidos. Sin embargo, como sucede con otros derechos económicos y sociales, cuando el Estado no responde, la sociedad civil puede y debe tomar cartas directas en el asunto, y prepararse para gestionar parte de la ayuda internacional.

Dado que las ONG cumplen una labor tan importante, convendría pensar en mecanismos para hacer de sus innovaciones una tendencia dominante (Rao, 2000). Esto ayudaría a trascender la idea funcional e instrumental de la educación como un medio para aumentar la productividad, reducir la población o eliminar la pobreza, e impulsar su valor en términos de capacitación de los individuos y de las comunidades para

ejercer una ciudadanía plena, consolidar gobiernos democráticos y fomentar una cultura de paz. ■

REFERENCIAS

- Aula Abierta Prensa (2017): «ONGs venezolanas piden al Alto Comisionado de ONU sobre DDHH atender derechos universitarios en Venezuela». Aula Abierta. <http://aulaabiertavenezuela.org/index.php/2017/10/26/ongsvenezolanaspiden-al-alto-comisionado-de-onu-sobre-ddhh-atender-derechos-universitarios-en-venezuela/>
- Mata, M. G. (2008): «India: educación con reservas». *Educere*. Vol. 12. No. 42: 635-643. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102008000300025&lng=es&nrn=iso
- Mohamed, F. (2017): «Girls' education is the best investment we can make to grow the world's economies». *Quartz*. https://qz.com/1119055/malala-fund-ceo-girls-education-is-the-best-investment-to-grow-the-worlds-economies/?utm_source=qzfb
- Petraglia, E. (2017): «Cómplices y encubridores del acoso escolar-bullying». *Amnistía Internacional*. <https://www.amnistia.org/ve/blog/2017/05/2220/campana-contra-el-acoso-escolar>
- PNUD (2020): «Objetivo 4: educación de calidad». Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>
- Rao, N. (2000): «Cooperación con la sociedad civil para lograr los objetivos sociales a través de la educación». *Revista EAD-Educación de Adultos y Desarrollo* 55/2000. <https://www.dvv-international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-552000/dakar-educacion-para-todos/cooperacion-con-la-sociedad-civil-para-lograr-los-objetivos-sociales-a-traves-de-la-educacion/>
- Voa (2019): «Docentes en paro en Venezuela: "Suben la carne y los maestros mueren de hambre"». *Voa Noticias*. <https://www.voanoticias.com/a/maestros-convocan-a-paro-de-labores-en-venezuela/5118314.html>

LOS SESGOS POLÍTICOS DE LAS DECISIONES FINANCIERAS

Carlos Jaramillo, director académico del IESA

En enero de 2019, los profesores Wintoki y Xi, de la Universidad de Kansas, publicaron un artículo sobre posibles sesgos partidistas de los gerentes de fondos de inversión al dise-

En Estados Unidos los gerentes de inversión tienden a favorecer la adquisición de acciones de empresas manejadas por ejecutivos que comparten sus posiciones políticas

ñar sus carteras. Encontraron que los gerentes de inversión tienden a favorecer la adquisición de acciones de em-

presas manejadas por ejecutivos que comparten sus posiciones políticas. En Estados Unidos, los candidatos, tanto a la Presidencia como al Congreso, crean comités de recaudación de fondos para financiar sus campañas, y los datos relativos a quiénes y cuánto donan son de dominio público.

Los gerentes más jóvenes tienden a condicionar su escogencia de activos a sus preferencias electorales. Las carteras así constituidas presentan mayor volatilidad idiosincrática, no necesariamente mejor desempeño. El sesgo partidista se hace más evidente en fondos de inversión de menor tamaño y menor transparencia en la revelación de información, así como cuando el candidato presidencial es del partido que apoyan los gerentes de los fondos.

Wintoki y Xi explican que sus hallazgos se ubican en una línea de investigación en psicología social, desarrollada por Tajfel y Turner en los años setenta y conocida como teoría de la identidad social, según la cual los individuos se identifican con los grupos sociales en los cuales encuentran similitudes. Tal identificación se traduce en favoritismo hacia quienes son percibidos como iguales (que, además, son percibidos como superiores a los integrantes de otros grupos de referencia), lo que termina por afectar sus decisiones económicas.

La pertenencia a grupos de «iguales» abre la posibilidad de que los gerentes de fondos de inversión tengan acceso a información preferencial que impacte sus estrategias. Asimismo, es posible que entre quienes se perciben como iguales se produzca un efecto de familiaridad; es decir, como interactúan con mayor frecuencia en esos grupos, estarán mucho más familiarizados con sus formas de pensar, sus posiciones frente a temas clave, y por lo tanto se sentirán más cómodos si poseen activos de empresas «del círculo de la familiaridad».

Algunas investigaciones recientes muestran otros factores que contribu-

yen a la formación de grupos de iguales, más allá de las posiciones políticas. En la industria de fondos mutuales se

han encontrado patrones similares de inversión entre administradores que viven en los mismos vecindarios, profesan las mismas creencias religiosas, crecieron en los mismos estados, estudiaron en las mismas universidades o han sufrido traumas similares. Por ejemplo, los administradores que sufrieron pérdidas en los valores de sus viviendas durante la crisis inmobiliaria de la década pasada tienden a reducir el riesgo de las carteras a su cargo.

El trabajo de Wintoki y Xi no sugiere que la pertenencia a grupos de iguales ocasione diseminación de información preferencial. Pero sí señala que los administradores de mayor experiencia tienden a sufrir menos sesgos partidistas. En todo caso, la idea de que los gerentes profesionales intenten maximizar el valor del patrimonio de sus clientes por encima de cualquier otra consideración se pone una vez más en entredicho. Por ello, no es de extrañar que los fondos indizados sean cada vez más populares. ■

REFERENCIA

- Wintoki, M. y Xi, Y. (2019): «Partisan bias in fund portfolios». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*: 1-61. doi: 10.1017/S0022109019000383

¿ADÓNDE VAN LAS TASAS DE INTERÉS EN ESTADOS UNIDOS?

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

Uno de los grandes retos de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) es transmitir de la manera más inocua posible la intención detrás de su intervención en los mercados financieros. Desde el pasado mes de septiembre de 2019, la FED ha ejecutado un programa de compra de bonos del Tesoro a través de *repos* por el orden de 60.000 millones de dólares mensuales, con el propósito de darles liquidez a los mercados de financiamiento de muy corto plazo, al que acuden bancos y grandes inversionistas institucionales.

Los funcionarios de la FED insisten en que estas operaciones no deben confundirse con una reactivación de la expansión cuantitativa (QE, por sus siglas en inglés), que consistía en comprar bonos de largo vencimiento para estimular las inversiones en la economía real. Algunos analistas de los mercados

financieros consideran irrelevante esta distinción; pues, sea o no QE, la inyección de liquidez ha empujado al alza los precios de las acciones y los bonos en Estados Unidos.

La tendencia alcista del mercado bursátil podría mantenerse si las operaciones de inyección de liquidez pudieran ejecutarse por tiempo indefinido.

Desde septiembre de 2019 la Reserva Federal ejecuta un programa de compra de bonos del tesoro, por el orden de 60.000 millones de dólares mensuales, para dar liquidez a los mercados de financiamiento de muy corto plazo

No es de extrañar, entonces, que la principal curiosidad de los líderes de opinión en los mercados financieros se refiera al papel de estas compras a mediano plazo.

Por ahora se espera que se mantengan hasta el segundo semestre de 2020. Pero la duración de este programa está condicionada a la respuesta de una pregunta muy difícil: ¿cuál es la cantidad de reservas que debería mantener la banca estadounidense para responder a los picos de demanda de liquidez, propios de los cierres de mes o de la temporada de pago de impuestos empresariales?

Las necesidades de liquidez bancaria las fijan las dinámicas transaccionales de muy corto plazo, que cambiaron de manera significativa luego de la Gran Crisis Financiera de 2009. Los bancos centrales de los países desarrollados, y la FED no es la excepción, tienen una baja tolerancia a las fluctuaciones de los mercados, que refleja grandes dudas acerca de cómo implantar políticas monetarias en un mundo poscrisis.

Además de la compra de *treasuries* vía *repos* la FED tiene una herramienta para afectar la liquidez de corto plazo: mover a conveniencia la tasa de interés que paga a los bancos por las reservas excedentarias que colocan en esa institución (IOER, por sus siglas en inglés). El comité de las operaciones de mercado abierto de la FED (FOMC) subió esa tasa cinco puntos básicos, de 1,55 a 1,60 por ciento, el pasado miércoles 29 de enero de 2020.

Con la subida de la tasa IOER la FED espera crear las condiciones para que la tasa de redescuento se desplace del rango de 1,5-1,75 por ciento a niveles superiores. Lo peor que puede pasarle a un banco central es enfrentar

una fuerte recesión, en un contexto de bajas tasas de interés donde se reduzca su margen de maniobra.

En enero de cada año la FED publica versiones revisadas de sus estrategias y metas de largo plazo. Adicionalmente, rota a cuatro de los miembros del FOMC. Este año decidió diferir por unas semanas la publicación de estas

piezas estratégicas, y nombrar entre los nuevos miembros del comité a dos individuos que favorecen el alza de las tasas de fondos federales (los economistas Loretta Mester de la FED de Cleveland y Patrick Harker de la de Filadelfia), un moderado (Robert Kaplan de la FED de Dallas) y un defensor de las tasas bajas (Neel Kashkari de la FED de Minneapolis). ¿Dan estos cambios alguna pista de hacia dónde irán las tasas de interés en Estados Unidos durante los próximos años? ■

UNA NUEVA NARRATIVA PARA VENEZUELA

Claudia Álvarez Ortiz, profesora y coordinadora del Programa de Liderazgo IESA / calvarezortiz@gmail.com

Pensar el futuro para anticipar eventos constituye una de las facetas más fascinantes y enigmáticas de la naturaleza humana. El futuro es un espacio para re-considerar lo posible, pero también para exaltar la oportunidad de autorrealización que posee el espíritu humano cada vez que participa en un proceso de creación. Desde esta perspectiva, producir ideas para el futuro no guarda relación con profetizar hechos, sino con allanar el camino para su realización simbólica y real.

Mujeres y hombres son seres dotados de un ímpetu creador; de sus mentes surgen avances y prodigios en áreas tan variadas como el arte, la ciencia, la poesía o la tecnología. Y este espíritu de creación cuenta con un aliado muy poderoso: el lenguaje. Los humanos son los únicos seres lingüísticos del planeta. De allí que no puedan ser vistos como hormigas cuyas existencias se agotan en el trayecto ruti-

nario de la casa al trabajo y del trabajo a la casa. Tampoco son avestruces que, ante el acoso de los problemas, optan por enterrar sus cabezas —y con ellas su imaginación— en el suelo. Mucho menos son arcilla, moldeable por otras personas... Los seres humanos son capaces de crear futuro mediante el lenguaje.

Las palabras crean el futuro de quienes las pronuncian. Una palabra de futuro impulsa el por-venir. Un lenguaje de futuro permite a las personas transformar su realidad actual. No es suficiente visualizar una meta y proyectarla hacia adelante. Hay que traerla al presente —con interpretaciones de presente— para que acompañe las acciones cotidianas y sea posible alcanzarla.

Winston Churchill demostró ser un líder capaz de transformar parte de la historia, al introducir ideas de futuro y propiciar acciones cónsonas con tales ideas. Con sus poderosos e inspiradores discursos, Churchill atizó la imaginación del pueblo británico, movilizó su compromiso con acciones y allanó el estado de ánimo y de conciencia que determinó la derrota de la amenaza nazi en Europa. Las palabras y acciones de Churchill construyeron futuro.

Las organizaciones exitosas — que logran actualizarse o, mejor dicho, «re-inventarse» — aplican este mismo principio de cambio. Se atreven a hacer realidad nuevas posibilidades; primero con ideas innovadoras y después con acciones transformadoras. Algo similar ocurre en el ámbito individual: una persona aquejada por una grave enfermedad siente, en lo más íntimo de su ser, el deseo de sanar y actúa en consecuencia. Establece nuevos acuerdos consigo misma, adopta hábitos saludables y se esfuerza para crear una vida diferente; una vida que haga posible la sanación definitiva.

La génesis de los cambios positivos consiste en anunciarlos, declararlos posibles mediante pensamientos y actos de habla. Creer en nuevas posibilidades y comprometerse a emprenderlas materializan las realidades que cambian el presente.

Tanto en el ámbito del crecimiento individual como en el del desarrollo colectivo —ni siquiera el concierto de las naciones escapa de este fenómeno— cualquier intento consciente y deliberado de construir futuro depende de la capacidad de imaginar posibilidades y articularlas, de establecer acuerdos prácticos para materializarlas.

Una sociedad la configuran las personas y sus maneras de pensar. La vida social está constituida por series de creencias y patrones que articulan los vínculos entre los individuos; esto es, precisamente, lo que permite hacer sociedad con otro. Si algo no funciona en una colectividad se torna imperativo revisar las creencias —reflejadas en valores, costumbres, patrones y fuerzas— subyacentes en el suelo sobre el cual se coexiste. Tales nutrientes son la base de la vida en sociedad y de sus posibilidades de cambio.

Una nueva narrativa para la Venezuela soñada

Es imprescindible revisar las ideas que constituyen una sociedad cuando se necesita transformar la realidad y el presente. La Venezuela actual, si quiere avanzar, necesita una nueva narrativa. Los venezolanos necesitamos atrevernos a construir un futuro mejor.

¿Por dónde comenzar? Por preguntar hacia dónde deseamos ir; más aún,

Un lenguaje de futuro permite a las personas transformar su realidad actual

hacia dónde podemos ir. En esto consiste «hacer futuro»: revisar las ideas que lo harán posible. Es un ejercicio de prospectiva, de creación de una narrativa que encamine a una colectividad hacia lo posible.

Una narrativa no se limita a contar o describir el porvenir; implica algo más que un relato. Incluye un nuevo marco referencial e interpretativo que proporcione a los venezolanos un mundo intelectual y emocional que les permita re-considerar su futuro y forjarlo. Una prospectiva exitosa no puede desarraigarse de la historia del país; sería como irse de viaje con la maleta vacía. Es necesario evitar el extremismo del «borrón y cuenta nueva». No existe un año cero. La historia —la personal, la colectiva— requiere un estudio crítico y analítico, una comprensión cabal de las tendencias y fuerzas que determinaron su cauce. La conciencia histórica nos permitirá tomar lo mejor de nuestra idiosincrasia como venezolanos para continuar hacia adelante.

El ejercicio de construir una nueva narrativa significa, entonces, la posibilidad de re-escribir el futuro como nación. Para un individuo o una organización, la práctica prospectiva consiste en consensuar y relatar el futuro, traer su visión al presente para que inspire las acciones acometidas ahora. Las interpretaciones

y las acciones presentes se vuelven una misma cosa a partir de las ideas de futuro.

Una nueva narrativa no se agota en la sustitución de unas palabras por otras ni en el reemplazo de lugares comunes. Va más allá de la simple tentación de decir «ciudadanos» en lugar de «pueblo» o pronunciar la voz «nación» en lugar de «patria». Aunque eso sea válido como opción expresiva, no es lo único.

Si los venezolanos deseamos experimentar de nuevo la prosperidad necesitamos vivir desde ahora con el pensamiento de esa posibilidad. Necesitamos hacer ese futuro activo en el presente. Para lograrlo ayuda mucho responder una pregunta: ¿cómo vemos el futuro de Venezuela?

Hay gente que ve un futuro «negro». Incluso hay quienes piensan que en Venezuela «no hay futuro». Lo cierto es que el futuro aún no se ha hecho: está por hacerse. Toda interpretación prospectiva tendrá implicaciones en el hacer colectivo e individual, bien porque estimulará la acción o bien porque fomen-

tará la apatía y el conformismo. Quienes creen que «en Venezuela no hay futuro», que «esto se lo llevó quién lo trajo» o que «todo se ha probado y nada ha dado resultado» formulan interpretaciones sobre un futuro que todavía no existe. No hay pensamientos neutros. Los pensamientos derrotistas crean lo que se conoce como futuro «por defecto».

Quienes creen que la Venezuela actual está condenada a ver prolongado su sufrimiento y deterioro están ante una ilusión; *ergo*, ante una falsedad. El futuro no es una condena, un maleficio de repetición aciaga e inevitable, fortuita, del presente. El futuro es más elección y menos azar.

Venezuela es prueba de ello. En los años cincuenta y sesenta del siglo pasado fue la «tacita de plata» de Latinoamérica. De no haber interrumpido su tendencia de desarrollo hoy sería un país desarrollado, del primer mundo. Pero no ocurrió así. El futuro no fue lo que se esperaba en aquel momento.

Corea del Sur, que en los años cincuenta era sumamente pobre, es hoy un país próspero y democrático. ¿Cómo ocurrió tal cambio? Con acuerdos sólidos y compromisos firmes. Corea del Sur logró sus objetivos sin los recursos ni las ventajas geográficas que bendicen a Ve-

nezuela. En cambio Corea del Norte, por sus malas decisiones, quedó atrapada en dictadura y pobreza.

Decidir el futuro es un acto de soberanía, de libertad. Construir una narrativa que nos dote a los venezolanos de un marco referencial para comprendernos, pero también para fijarnos el sendero hacia el bienestar, es un ejercicio colectivo que debemos encararlo con inspiración y responsabilidad. Los grandes logros son productos de la inteligencia y la voluntad; ambas capacidades se encuentran al alcance de los venezolanos. Lo que se precisa es elevar el espíritu y atrevernos a construir un futuro: re-pensar el camino con creatividad e inspiración. El premio a este esfuerzo será ganar un país —Venezuela— para vivir en libertad, prosperidad, justicia y paz. Es tiempo de edificar futuro. Es el tiempo de la posibilidad. **FI**

EL NUEVO NEGOCIO DE LA BANCA DE INVERSIÓN: VENTA DE DATOS

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

Durante muchos años las empresas y las personas adineradas veían la investigación producida por sus bancos de inversión como un beneficio adicional, parte indivisible de un paquete de múltiples servicios que muchos percibían como costosos. La crisis financiera de 2009, aunada a cambios regulatorios y tecnológicos, obligaron a los bancos de inversión a hacer algo impensable veinte años atrás: desglosar la composición de sus comisiones de servicio.

La entrada en vigencia del Mifid II —marco regulatorio para la industria de servicios financieros en la Unión Europea— obliga a los gerentes de carteras de inversiones a pagar directamente la investigación que consultan en lugar de hacer-

Los departamentos de investigación de los bancos de inversión ahora se dedican también a vender datos que requieren un mínimo procesamiento

lo implícitamente, a través del volumen de transacciones canalizado con cada uno de los bancos de inversión con los que trabajan, como lo venían haciendo durante años. La adopción de esta práctica de remuneración en Europa obligó a la banca internacional a extenderla más allá del área de cobertura del Mifid II.

Banqueros y clientes se vieron por primera vez obligados a pensar cuál era la utilidad de los servicios de investigación en sus contextos de negocios. Cuando la investigación comenzó a facturarse explícitamente se volvió un elemento más de negociación entre banqueros y clientes. No han faltado bancos de inversión que la suministran sin costo alguno, para ganar nuevos clientes y fidelizar más los existentes.

Los clientes corporativos, a su vez, comenzaron a reevaluar el uso de sus servicios informativos, para ajustarlos mejor a sus requerimientos, y los departamentos de investigación han tenido que responder a las nuevas exigencias. En lugar de ocuparse, principalmente, de producir reportes de entorno económico, análisis individuales de empresas y datos de inversión en renta fija y variable, con la aparición de grupos de trabajo que usan grandes volúmenes de datos para identificar tendencias de muy corto plazo (*frequent traders*) o los que incorporan el análisis de textos para medir sentimientos de mercados a partir de palabras clave, la actividad de investigación se ha ampliado para incorporar la venta de datos que requieren un mínimo procesamiento, cualquier costo adicional correrá por cuenta de los clientes.

El área de investigación de la banca de inversión ha dejado de ser un centro de costo, para convertirse en un centro de beneficios, tal como sucedió en el área de tesorería corporativa cuando se crearon los mercados de dinero a muy corto plazo en los años ochenta.

La venta de datos no se limita a los que produce el mundo financiero convencional; es decir, precios, volúmenes de transacciones o elementos de los estados financieros. Informaciones no convencionales, como patrones climáticos o el tráfico alrededor de los centros comerciales, también son utilizados por

la inteligencia artificial para predecir la fortaleza de la economía.

Parece ser que los clientes quieren más datos y menos análisis, para darse la oportunidad de procesar por sí mismos la información. Los formatos tradicionales de difusión de conocimiento también están evolucionando, para que

los clientes lean menos reportes y vean más videos, conferencias y *podcasts*. Sin embargo, algo permanecerá constante en el mundo de la generación de información económica que es el anhelo de todo analista: ser el primero que descubra la nueva tendencia de los mercados, siempre envuelta por un manto de datos. **FI**

FONDOS ACTIVOS: ¿UNA ESPECIE EN EXTINCIÓN?

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

Las estrategias activas parten del supuesto de que un gerente profesional de inversiones es capaz de identificar, anticipadamente, una tendencia del mercado financiero y construir una estrategia ganadora a partir de esa información. Cuando este gerente es exitoso, los fondos de inversión a su cargo exigen a los inversionistas el pago de una prima por disfrutar de la «sabiduría» de una de esas *rock stars* del mundo de la inversión.

Los fondos de cobertura —clásicos representantes de los ejecutores de estrategias activas— se remuneraron tradicionalmente con el esquema 2%/20%: cobran una comisión fija equivalente al dos por ciento del valor de la cartera y un veinte por ciento de los beneficios obtenidos. En el año 2008 estos fondos recibieron comisiones en el orden de 19,1 por ciento de los beneficios obtenidos, que han caído a 16,4 por ciento en el segundo semestre de 2019.

El refinamiento de los mercados financieros —impulsado por las nuevas tecnologías y el proceso reflexivo ocasionado por la crisis financiera de la década pasada, que dejó en evidencia los costosos y opacos servicios cobrados por los grandes bancos de inversión— ha creado un nuevo ambiente de inversión. Los inversionistas institucionales se han vuelto más exigentes con sus proveedores habituales de servicios de asesoría de inversión.

En la medida en que existe mayor capacidad computacional y evoluciona la inteligencia artificial es posible delegar, en computadoras «entrenadas», la revisión de enorme volúmenes de información e identificar esas tendencias que estaban reservadas casi exclusivamente a los gerentes de fondos activos. Hace un par de décadas los grandes inversionistas institucionales estaban dispuestos a pagar importantes comisiones a los gerentes

profesionales que detectaran las grandes tendencias y les recomendaran las llamadas estrategias de valor (identificación de activos subvaluados) o *momentum* (identificación de segmentos de mercado que liderarán el crecimiento de la economía en los próximos años). Ahora los inversionistas requieren mucho más.

La reducción de los costos de análisis de información ha abierto las puertas a los ETF y los fondos mutuales para competir con estrategias de comercialización de servicios de inversión más económicas, que cuestionan la pertinencia de contratar los costosos servicios de inversión de los fondos activos. Se pueden encontrar indicios de la pérdida de participación relativa de los fondos activos al desglosar el volumen de transacciones de los distintos grupos de administradores de renta variable dentro del volumen de acciones transadas en Estados Unidos durante el último año con base en los cálculos de J.P. Morgan: 60 por ciento en productos derivados sobre índices bursátiles, 15 en ETF y sus derivados, 9,9 en títulos individuales que incluyen las transacciones de fondos activos, 8 en fondos de alta frecuencia, 5 en transacciones mediante algoritmos y 2 por ciento en opciones de cobertura.

Probablemente los fondos activos que sobrevivan, y algunos lo harán, a los embates de los fondos indizados sean los que puedan identificar nichos del mercado accionario que no sean de interés para los grandes inversionistas institucionales, debido a su baja capitalización y poca profundidad, y donde la baja liquidez de los títulos valores transados ofrezcan la posibilidad de captar retornos extraordinarios. Los inversionistas institucionales están cada vez menos dispuestos a pagar elevadas comisiones por servicios de inversión poco diferenciados. ■

DE LA RESPONSABILIDAD DE PROTEGER AL DERECHO A ASISTIR

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

La doctrina de la responsabilidad de proteger fue concebida como un marco de principios pensados para evitar atrocidades masivas (genocidio, limpieza étnica, crímenes de guerra, crímenes de lesa humanidad). Sin embargo, su aplicación en el plano mundial resulta pro-

blemática por cuanto entra en conflicto con el principio de no intervención, que para la mayoría de los Estados nacionales no admite excepciones. Otro factor que atenta contra la viabilidad de la responsabilidad de proteger es que requiere aprobación del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, una instancia diplomática con posibilidad de veto, que permite atajar las mociones más radicales (por ejemplo, una intervención armada).

Conviene repensar la responsabilidad de proteger desde una perspectiva que no se centre en los Estados nacionales y sus intereses particulares; intereses que, además, están siempre sujetos a los pragmatismos y valores ideológicos de los gobiernos de turno. Puede ser mucho más fructífero un marco normativo que considere, por sobre todas las cosas, el bienestar de las poblaciones en riesgo y favorezca la coordinación internacional y el apoyo a las campañas de resistencia civil no violenta. Tal propósito alienta el documento elaborado por Peter Ackerman y Hardy Merriman (2019), directivos del Centro Internacional sobre el Conflicto No-violento (ICNC, por sus siglas en inglés).

Ackerman y Merriman (2019) plantean tres objetivos generales: 1) incorporar a una amplia variedad de actores de la sociedad civil —organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones

La adopción de la doctrina del derecho a asistir puede reducir la probabilidad del conflicto violento, e incrementar las perspectivas de un desarrollo humano constructivo

privadas y públicas, organismos multilaterales y otros— en propuestas y soluciones de consenso, 2) reforzar los diversos factores de resistencia en contraste con la fragilidad estatal y 3) incentivar a grupos de la oposición a comprometerse con el éxito de las estrategias pacíficas de cambio. En cuanto a la ejecución, analizan los criterios más idóneos para determinar cuáles campañas de resistencia civil deben ser apoyadas y qué tipo de asistencia requieren.

Ackerman y Merriman destacan la conveniencia de enseñar a la población los principios de la resistencia civil, pero también otros aspectos tales como el fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo de campañas exitosas, la mitigación del cese de las actividades normales, el aumento de los costos de la represión y la conveniencia de fomentar

una transición política estable. Por supuesto, nada de esto puede discutirse sin considerar su relación con el derecho internacional, una discusión que pasa por distintas fases: pertinencia, invocación, implementación y supervisión.

La soberanía: ¿un escollo?

Es fácil prever las complicaciones que nacerán de introducir el concepto de «soberanía nacional» en el debate. Sin embargo, Ackerman y Merriman (2019: 32) señalan:

La protección de la soberanía del Estado no figura entre los intereses legítimos enunciados en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos [PIDCP]... los Estados no pueden citar motivos adicionales, ni siquiera los previstos en las leyes nacionales, y no pueden interpretar libremente las obligaciones internacionales para restringir el derecho a la libertad de asociación.

Los autores se apoyan en la perspectiva de Maina Kiai (2013), exrelatora especial de la ONU sobre los Derechos de Asamblea y Asociación Pacífica, quien sostiene que el derecho a la libre asociación incluye no solo la capacidad de individuos y entidades legales para formar asociaciones y reunirse en ellas, sino también la

posibilidad de buscar, recibir y utilizar recursos —humanos, materiales y financieros— provenientes de fuentes locales, extranjeras e internacionales.

A la luz de estos razonamientos es contraria al derecho internacional la suposición de que la seguridad nacional queda amenazada y lesionada cuando una asociación recibe fondos de fuentes extranjeras. Por ello, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, en su Resolución 22/6 (CDH, 2013: 4), exhortó a los Estados a velar por que «ninguna ley tipifique como delito o deslegitime las actividades de defensa de los derechos humanos a causa de la procedencia de su financiación».

Otras preguntas relevantes

¿Es legítimo apoyar la resistencia civil en casos de consecución de objetivos

maximalistas, como por ejemplo un cambio de régimen? ¿Qué pasa cuando el apoyo externo tiene un impacto perjudicial en una campaña o contribuye a la inestabilidad social? Responder estas preguntas equivale a adentrarse a terrenos resbaladizos. Sin embargo, los resultados de numerosas investigaciones referidas al impacto favorable de la resistencia civil en las sociedades sugieren que la adopción de la doctrina del derecho a asistir puede reducir la probabilidad del conflicto violento, e incrementar las perspectivas de un desarrollo humano constructivo.

Ackerman y Merriman (2019: 10) reconocen que los agentes externos no tienen el deber de crear campañas de resistencia civil, pero añaden: «cuando la gente común bajo un gobierno no democrático decide levantarse, la elección por la resistencia pacífica debería incentivarse y apoyarse». La ayuda externa puede impulsar a las personas a mantener su compromiso con las tácticas no violentas; lo que minimiza el riesgo de atrocidades.

Venezuela

En Venezuela, dada la reciente ofensiva contra las ONG y los defensores de los derechos humanos, la discusión de una doctrina del «derecho a asistir» resulta pertinente. Cualquier señalamiento con respecto a los derechos humanos incide en el juego político. Al menos así lo entiende el régimen chavista; de allí su empeño indisimulado en acallar a los activistas y cortar el financiamiento de las ONG. Sin embargo, tales actores de la sociedad civil merecen todo el apoyo internacional, pues su determinación para registrar y documentar las violaciones de los derechos ciudadanos eleva considerablemente el precio de la represión, y su dedicación y entrega a las personas más vulnerables mitiga para algunos la emergencia humanitaria compleja.

El derecho a asistir constituye una vía alterna a la responsabilidad de proteger, porque permite a las ONG llevar adelante su labor, y puede permitir a los activistas civiles amenazados contar con la posibilidad de acceder a fondos económicos que les aseguren, a ellos y a sus familiares, la conservación de la integridad física y su salud mental. Incluso en casos extremos se puede ofrecer reubicación completa y apoyo a las solicitudes de asilo. **FI**

REFERENCIAS

- Ackerman, P y Merriman, H. (2019): *Evitando atrocidades masivas: de la responsabilidad de proteger (RP) al derecho de ayudar (DA) campañas de resistencia civil*. Washington: International Center on Nonviolent Conflict: https://www.nonviolent-conflict.org/resource/rtoa-spanish_page/
- CDH (2013): «Resolución 22/6. Protección de los defensores de los derechos humanos». Consejo de Derechos Humanos: <https://www.civilisac.org/civilis/wp-content/uploads/resolucion-defensores1.pdf>
- Kiai, M. (2013): «Report of the Special Rapporteur on the rights to freedom of peaceful assembly and of association, Maina Kiai». United Nations Human Rights Council: https://www.ohchr.org/Documents/HRBoodies/HRCouncil/RegularSession/Session23/A.HRC.23.39_EN.pdf

LOS CINCO AXIOMAS DE MOHAMED EL-ERIAN

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

Mohamed El-Erian es, sin duda, uno de los grandes formadores de opinión en el entorno financiero internacional. El economista jefe de Allianz, siempre atento a los cambios de tendencias en el complejo mundo de las inversiones, señaló en su columna de noviembre de 2019 en *Financial Times* cinco axiomas sobre los cuales se han construido las estrategias de los inversionistas institucionales, y que podrían perder vigencia en los próximos años.

1. La globalización se basa en la expansión de los mercados y el incremento de la eficiencia.
2. Las reformas impulsadas por la globalización van cerrando la brecha entre los mercados emergentes y los países desarrollados.
3. Una robusta oferta de liquidez mantiene firmes los mercados financieros.
4. Las políticas del primer mundo han reducido el riesgo de una gran contracción de la economía mundial.
5. Un buen gobierno corporativo apoyará a un régimen de mercado cimentado en el imperio de la ley.

En opinión de El-Erian es muy probable que ocurra un retroceso en la globalización, ocasionado por un crecimiento que no satisface las expectativas de los grupos de menores ingresos, lo cual conduce a un aumento de la conflictividad interna de los países. La desglobalización reduce la posibilidad de que los mercados emer-

gentes se apoyen en los flujos comerciales globales para desarrollar sus economías nacionales; además, propicia una asignación ineficiente de recursos debido a las restricciones en los movimientos de capitales y las barreras arancelarias.

Esta tendencia es reforzada por el reducido radio de acción que tienen los bancos centrales de los países desarrollados para seguir inyectando generosamente liquidez en sus economías. Para nadie es un secreto que la reducción de liquidez en el primer mundo causa efectos colaterales negativos en las economías emergentes.

Hasta ahora esa distorsión en la oferta de liquidez ha favorecido a los inversionistas institucionales. Han podido obtener altos retornos en contextos de baja volatilidad, explicada por la expectativa de que los bancos centrales inyectarán toda la liquidez que haga falta para evitar que los mercados financieros salgan de curso.

Cuando dejen de cumplirse los axiomas los inversionistas comenzarán a vivir situaciones de riesgo asimétrico: los potenciales retornos no serán suficientes para compensar los riesgos asumidos. Esto lo entienden bien quienes han tenido efectivo disponible y la intención de comprar acciones estadounidenses en 2019, pero no han encontrado el momento oportuno para hacerlo. Pocos se atreven a entrar en lo que podría ser el final de un mercado alcista, que en pocos meses podría cumplir once años de existencia.

Para este contexto de caducidad de axiomas El-Erian recomienda rebalancear las carteras institucionales y tomar como referencia la información producida por analistas económicos y especialistas en ciencias conductuales, que pueden clarificar el impacto de la desglobalización en sectores industriales específicos. Esto implica, en muchos casos, reducir la exposición a acciones y bonos de oferta pública, y participar en operaciones de crédito directo a actividades de la economía real, como puede ser el financiamiento de oleoductos o infraestructura portuaria.

El-Erian sostiene que si bien no hay certidumbre absoluta sobre la caducidad de los axiomas, los inversionistas institucionales deben considerar en sus construcciones de escenarios que algunos eventos considerados impensables pueden convertirse en realidades cotidianas. **FI**

COMPRAR O NO COMPRAR EN LÍNEA: ¿CÓMO DECIDE EL CONSUMIDOR?

Las compras en línea se vuelven cada vez más populares y constituyen una forma de negocio importante en el mundo contemporáneo. Las tiendas virtuales necesitan saber cómo decide el consumidor, cuáles barreras enfrenta y qué considera ventaja al comprar en línea. El conocimiento es esencial para lograr la conversión de exploradores virtuales a clientes reales.

Eugenia Csoban

LA POPULARIDAD DE LAS COMPRAS en línea ha crecido de modo impresionante en los últimos años. Este rápido desarrollo ha preocupado a los dueños de tiendas físicas y no falta quien pronostique el fin del comercio en establecimientos tradicionales. Pero los números dan cuenta de otra realidad. Un informe de eMarketer de 2016 constató el continuo crecimiento del comercio minorista tradicional en el mundo, y previó que las ventas alcanzarían los 3,5 billones de dólares en los próximos cinco años, y que el comercio electrónico minorista representaría solamente el doce por ciento de esas ventas: para bien de algunos y mal de otros, estas predicciones se han cumplido.

Las compras en tiendas físicas mantienen su encanto para la mayoría de los consumidores, pero no se puede negar que las compras en línea representan el futuro e implican un cambio en la manera de comprar y consumir. Mientras que las tiendas físicas siguen teniendo la delantera y ofrecen experiencias distintivas para mantener a sus clientes, las tiendas en línea enfrentan barreras y obstáculos para convertir a exploradores y cibernautas en clientes efectivos.

¿Es conveniente comprar en línea?

La conveniencia y la rapidez de las compras en línea parecen ser las características que más satisfacen a los consumidores. Para obtener lo que se necesita no hay que arreglarse para salir, no hay que trasladarse hasta el sitio ni preocuparse por el estacionamiento, o escabullirse de algún vendedor bien intencionado. Tampoco hay colas para pagar la mercancía.

Eugenia Csoban, profesora del IESA.

La comodidad de pedir un producto en una tienda virtual y recibirlo en casa es uno de los factores que realzan el atractivo de la compra en línea. Pero algunas personas parecen sentir que les falta algo. Después de todo, ir hasta la tienda física puede constituir una aventura, un buen asesor de ventas es apreciado si no se es experto y la conveniencia y la rapidez no compensan la oportunidad de interacción social. La compra en línea es mucho más restringida en cuanto a experiencia (Katawetawaraks y Wang, 2011).

¿Cómo decide el consumidor? ¿Cómo pondera ventajas y desventajas? La bibliografía especializada ha empezado a identificar, en el marco del proceso de decisión de compra, cómo modera el entorno virtual el camino por las etapas de la decisión. El conocimiento de este proceso es clave para planear estrategias que promuevan el clic final de la compra.

El modelo tradicional de decisión del consumidor abarca las etapas de reconocimiento de la necesidad, búsqueda de alternativas, evaluación de opciones, decisión de compra y conducta poscompra (Kotler y Armstrong, 2007). Enfrentado a la decisión de compra, el consumidor transita por un proceso similar, sea en una tienda física o en una virtual, pero cambian las posibilidades y facilidades que se despliegan en cada etapa (Gupta, Su y Walter, 2004).

Luego de la identificación de la necesidad de adquirir algún producto o servicio viene la búsqueda de opciones. Cuando le invade la sensación de urgencia, al consumidor inclinado a la compra en línea le basta con sentarse frente al computador, explorar, comparar, entrar en algunas tiendas y luego de un tiempo —no tan largo— encontrar lo que busca y, con un ligero movimiento, ¡comprarlo! El consumidor aprecia que la búsqueda le permita conocer mucho sobre los precios: la información se encuentra fácilmente y la comparación es una tarea sencilla. Además, reconoce que las tiendas en línea tienen la posibilidad de ofrecer precios menores para los mismos productos que las tiendas físicas y cuentan con estrategias como subastas y ofertas de consumidores, lo cual constituye un beneficio extra al conseguir un mejor trato por un producto. Cazar mejores precios resulta también una actividad retardadora y divertida para algunos clientes.

Ir a la tienda tradicional requiere invertir más tiempo para explorar: buscar en los percheros, inspeccionar varios departamentos si la tienda es grande, acudir a la memoria para considerar los precios y, si no se encuentra el producto, ir a otra tienda y repetir el proceso. Sin duda, la búsqueda en línea es menos costosa, implica mucho menos esfuerzo y es más sencilla y eficaz: punto a favor de la compra en línea.

Es hora de evaluar las opciones. La búsqueda en línea muestra mucha variedad y disponibilidad de bienes de cualquier parte del mundo y una comparación eficiente de precios. Pero el consumidor debe considerar las opciones atendiendo a otros atributos tales como color, textura, calidad, etc. La tienda física permite mirar el verdadero color, tocar, oler, probar y confirmar si el traje entalla de manera perfecta o no. Eso no puede hacerse en línea y, para algunos productos, la experiencia física es esencial. De hecho, los bienes que menos se adquieren en línea son ropa y zapatos, con los cuales la prueba real es vital para la compra (Katawetawaraks y Wang, 2011).

Los consumidores necesitan vivir directamente el producto para tomar su decisión de compra, aunque los sitios y tiendas virtuales provean mucha información y relaten las experiencias de otros consumidores. El entorno en línea facilita la búsqueda de información, pero no permite la evaluación de atributos diferentes del precio. En evaluación de opciones saca ventaja la tienda tradicional.

Igualmente tiene un peso muy importante el riesgo percibido de comprar en línea. La evidencia apunta a que la percepción del riesgo puede modificar, posponer y hasta impedir la decisión de compra (Wani y Malik, 2013). Al comprar en línea, el consumidor parece enfrentar dos tipos de riesgos. Un riesgo se vincula con la imposibilidad de examinar el producto antes de la compra, lo cual eleva la incertidumbre y la previsión de consecuencias negativas de la compra. La incertidumbre acerca del producto se asocia con consecuencias negativas y conduce a percepción de riesgo.

Habitualmente para concretar las transacciones es necesario suministrar datos personales y sensibles, como números de cuentas y de tarjetas de crédito. Este es un segundo riesgo —de seguridad— que muchos consumidores no están dis-

La búsqueda en línea es menos costosa, implica mucho menos esfuerzo y es más sencilla y eficaz: punto a favor de la compra en línea

puestos a correr; aun después de la compra, existe el peligro de que la información personal sea usada de modo inapropiado (Katawetawaraks y Wang, 2011). La percepción de riesgo es quizás uno de los factores que más reduce la motivación para comprar en línea.

El paso siguiente es la compra misma. Imagine que el consumidor ha ido a la tienda física, ha explorado y ha encontrado el producto que busca, finalmente hace el pago previsto e inmediatamente puede disfrutar del producto. El consumidor en línea también ha concretado su compra, pero ahora debe esperar la entrega. Para los consumidores en línea, la eficiencia de la entrega se convierte en una verdadera preocupación: la lentitud o el retardo en los envíos alejan al consumidor de las compras en línea.

La última consideración con respecto al proceso tiene que ver con la experiencia después de la compra. Para todos los consumidores es importante sentir que hay garantías si el producto no funciona como se espera. Los servicios de devolución o cambio están vinculados de forma directa con la satisfacción del cliente y la intención de recompra. Las tiendas físicas han invertido mucho esfuerzo para gestionar servicios de atención al cliente y su disponibilidad en el mismo lugar es un factor de confianza adicional. En la compra en línea el servicio poscompra puede percibirse menos accesible si la tienda en línea no da respuesta inmediata a las solicitudes. Si el producto decepciona, el cliente puede dirigirse a la tienda física y establecer una interacción directa e inmediata con el proveedor. Para los productos en línea no hay una cara que responda y esto puede convertirse en una gran desventaja.

¿Cómo resulta el balance? La compra en línea tiene una obvia ventaja sobre la compra en tiendas tradicionales: en la etapa de búsqueda de opciones es especialmente favorable la exploración de precios. La caza del mejor precio y la personalización agregan diversión y aventura a la compra en línea. La variedad de productos que pueden revisarse, la información detallada sobre funcionalidades y características, y la disponibilidad local y global hacen de la etapa de exploración de opciones en línea una tarea atractiva y dinámica para los consumidores.

En el resto de las etapas parece tener ventaja la tienda física. Al evaluar opciones los consumidores necesitan tener una experiencia directa: tocar, probar y examinar el producto antes de comprarlo. Aunque el sitio en línea provea mu-

cha información, para algunos clientes no es suficiente para tomar la decisión de compra.

Una vez que paga la compra el cliente tradicional puede disfrutar inmediatamente del producto, pero quien compra en línea tiene que estar dispuesto a posponer el disfrute: su producto tardará algunos días en llegar. La lentitud y el retardo en la entrega son fuentes de preocupación e insatisfacción que atentan contra futuras compras en línea. Por último, la satisfacción del cliente depende tanto de que el producto cumpla las expectativas como de la atención poscompra. Todos los consumidores necesitan garantías de servicio, y mejor si algún inconveniente se puede resolver de forma directa. Esta posibilidad es común en la mayoría de las tiendas tradicionales.

Para las tiendas en línea el riesgo percibido es la mayor barrera y la atención después de la compra una desventaja. ¿Qué se puede hacer para maximizar la percepción de utilidad y aumentar las compras en línea?

Las tiendas virtuales pueden minimizar el riesgo vinculado con el desconocimiento del producto, y al hecho de no poder probarlo antes de comprarlo, si apelan aún más al relato de experiencias de otros consumidores. Más que información técnica, el cliente parece necesitar las historias de cómo les ha ido con el producto a personas similares, como una forma de experiencia vicaria, y ese contenido puede fácilmente agregarse a las páginas de las tiendas.

El riesgo percibido se relaciona con la confianza: cuando los compradores confían en las tiendas, se mitigan la incertidumbre y la percepción de riesgo (Thompson, Tuzovic y Braun, 2019). En algunos países existen organizaciones —como eTrust— que otorgan certificados de confianza que tienen un efecto inmediato en el aumento de las ventas. Si el cliente tiene reservas para compartir sus datos bancarios, las tiendas pueden incluir un monedero electrónico desde donde pueda transferir cómodamente el pago a la tienda desde sus cuentas personales. La confianza también aumenta cuando la tienda en línea vende productos de marca, pues el reconocimiento influye de modo sustancial la decisión de compra.

El servicio al cliente es esencial. Las tiendas en línea pueden agregar valor si disponen canales de comentarios y líneas directas para que los clientes contacten con el vendedor en cualquier lugar y momento. Optimizar el seguimiento de los pedidos es otra vía que tiende un puente entre la compra y la entrega, y ayuda a manejar la espera. Por último, agregar políticas de garantía, como devolución del dinero y reembolso de gastos de envío, aumenta la percepción de beneficios poscompra.

Estas estrategias pueden ayudar a las tiendas en línea a captar más clientes y continuar en el camino de crecimiento y sostenibilidad del negocio. Los distintos aspectos del proceso de decisión del consumidor no agotan los factores que afectan la compra. Otras variables, tales como actitud hacia la tecnología, familiaridad del usuario con los entornos virtuales y tipo de producto o servicio requerido, intervienen también en la decisión final de compra. Mientras más conocimiento se integre, más efectivas serán las estrategias de mercadeo. 

REFERENCIAS

- eMarketer (2016): «Worldwide retail ecommerce sales: emarketer's updated estimates and forecast through 2019». http://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_ECommerce_Report.pdf
- Gupta, A., Su, B. C. y Walter, Z. (2004): «An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: a purchase-decision process perspective». *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 8. No. 3: 131-161. http://misrc.umn.edu/workingpapers/fullPapers/2004/0401_111403.pdf
- Katawetawarakas, C. y Wang, C. (2011): «Online shopper behavior: influences of online shopping decision». *Asian Journal of Business Research*. Vol. 1. No. 2: 66-74. <https://ssrn.com/abstract=2345198>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007): *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Thompson, F. M., Tuzovic, S. y Braun, C. (2019): «Trustmarks: strategies for exploiting their full potential in e-commerce». *Business Horizons*. Vol. 62. No. 2: 237-247. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.004>
- Wani, S. N. y Malik, S. (2013): «A comparative study of online shopping behaviour: effects of perceived risks and benefits». *International Journal of Marketing and Business Communication*. Vol. 2. No. 4: 41-55. <http://www.publishingindia.com>

Al evaluar opciones los consumidores necesitan tener una experiencia directa: tocar, probar y examinar el producto antes de comprarlo

CÓMO EXPLORAR LA HUELLA DIGITAL DE LOS CLIENTES

Quando se piensa en inteligencia artificial lo más común es imaginarse un mundo ultramoderno dominado por máquinas: robots con apariencia humana que toman el control de las actividades cotidianas y construyen un nuevo orden social. Pero la realidad es muy diferente.

Jenifer María Campos Silva

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL forma parte ya de la cotidianidad. Su presencia explica las sugerencias para completar frases en motores de búsqueda en internet o nombres de direcciones en Google Maps o Waze; también la posibilidad de etiquetar amigos en las fotos de las redes sociales, recibir recomendaciones de compra en Amazon o sacar provecho de la corrección automática de la ortografía en los editores de texto. Se habla incluso de hogares «inteligentes», donde el encendido de las luces, por ejemplo, está automatizado.

Inteligencia artificial: una breve introducción

La expresión «inteligencia artificial» fue acuñada por el informático John McCarthy, quien la empleó en una conferencia impartida en la Universidad Dartmouth en 1956 (NG España, 2019). McCarthy fue, además, la primera persona que atisbó la posibilidad de vender aplicaciones computacionales como servicios: todo un visionario.

La inteligencia artificial es un campo científico cuyo objetivo principal consiste en «lograr que una máquina tenga una inteligencia de tipo general similar a la humana» (López de Mántaras, 2018). Se distinguen dos grandes modalidades: 1) inteligencia general o inteligencia artificial fuerte, en la cual la computadora es una mente humana y no una simulación, y 2) inteligencia específica o inteligencia artificial débil, en la cual la computadora puede llegar a ser mejor que la mente humana, pero solo en tareas específicas.

Los hallazgos más importantes se han conseguido en el desarrollo de sistemas de inteligencia artificial débil: simulaciones de la función cognitiva humana que permiten automatizar procesos y simplificar la vida en muchas situaciones. Acaso el ejemplo más famoso es Siri, de Apple, un asistente personal con «personalidad propia». Siri es capaz de responder numerosas preguntas, incluso con humor y sarcasmo. Pero tiene algunas limitaciones y no está exento de interpretar erróneamente las preguntas, como consecuencia de los lineamientos y restricciones de su programación original.

Jenifer María Campos Silva, profesora del IESA.

Una historia similar es la del conocido programa AlphaGo, diseñado por Google. Configurado para desarrollar estrategias en el juego de mesa Go, AlphaGo ha mostrado ser mejor que un ser humano, tras vencer al campeón mundial Lee Sedol. No obstante, su configuración le impide jugar ajedrez, porque el programa no puede aprender estas reglas y elaborar estrategias a partir de ellas. De allí que una de las ventajas de las personas ante las máquinas es su capacidad para practicar distintos juegos. Las inteligencias artificiales débiles son eficaces en la actividad para la que fueron diseñadas, pero inútiles en otras tareas.

El objetivo central de la inteligencia artificial como campo científico es crear un computador dotado del código de programación adecuado para desarrollar conductas inteligentes de tipo general (López de Mántaras, 2018). Con este propósito se han ensayado diferentes modelos que intentan explicar cómo funciona la inteligencia humana para replicarla en un computador. Uno de ellos es el modelo simbólico: «un modelo *top-down* que se basa en el razonamiento lógico y la búsqueda heurística como pilares para la resolución de problemas, sin que el sistema inteligente necesite formar parte de un cuerpo ni estar situado en un entorno real» (López de Mántaras, 2018). Ahora bien, como se sabe, más del setenta por ciento de la comunicación humana es no verbal, y mucha información del mundo exterior es captada por los sentidos (vista, tacto, olfato, audición, gusto). Sin la presencia de un cuerpo físico para interactuar con el medio ambiente, el modelo simbólico es incapaz de asemejarse lo suficiente a la inteligencia humana.

El sistema conexionista es lo opuesto al modelo simbólico. Consiste en una inteligencia nacida de la interacción de actividades distribuidas entre múltiples unidades, que procesan información de forma paralela (López de Mántaras, 2018). Este modelo se inspira en las redes neuronales e intenta imitarlas mediante conexiones entre las distintas unidades (neuronas). Sin embargo, el sistema conexionista también resulta insuficiente, porque las redes neuronales artificiales no tienen la misma complejidad de las humanas. Hay interacciones y «decisiones» que ocurren no solo en las neuronas, sino también en las dendritas. Los sistemas computacionales no reproducen aún este mecanismo.

La computación evolutiva intenta crear «nuevas generaciones de programas modificados, cuyas soluciones son mejores que las de los programas de las generaciones anteriores» (López de Mántaras, 2018). La computación evolutiva se inspira en los principios de la evolución propuestos por Charles

Darwin. Cada vez que se presenta un problema se brindan al computador todas las posibles soluciones, y se le programa a fin de optimizar la respuesta. La información suministrada inicialmente es tan buena como el conocimiento actual del problema —por lo tanto, limitada— y ejerce gran influencia en la decisión final.

Los modelos propuestos para el perfeccionamiento de una inteligencia artificial general han sido insuficientes, entre otras razones porque hasta los momentos ha sido imposible imitar la complejidad del cerebro humano. Quizá lo más difícil ha sido reproducir el denominado «sentido común»: un conocimiento adquirido mediante la combinación de experiencia y percepción. Una inteligencia artificial general de carácter exitoso debe ser capaz de percibir y representar el mundo mediante el lenguaje, razonar y ejecutar acciones que afectan al entorno y derivar aprendizajes de interacciones sociales y procesos autorreflexivos.

En su intento de simular las particularidades del cerebro la inteligencia artificial ha logrado superar a la mente humana en algunos aspectos. Uno de ellos es el procesamiento, sin colapso, de una cantidad ingente y creciente de datos. De allí que los adelantos más visibles en materia de inteligencia artificial se encuentren en el campo de la inteligencia artificial débil, que arrojan verdaderas potencialidades comerciales y pueden ser transadas como soluciones tecnológicas o paquetes de servicios.

Los sistemas de computación requieren información para crear y proponer respuestas a distintos problemas. El suministro de información puede ser intencional o no. En internet muchos sistemas de inteligencia artificial débil se nutren de información de los usuarios sin que ellos se percaten. Cada vez que las personas se conectan dejan un rastro —similar al rastro de migajas dejado por Hansel y Gretel en el camino a la casa de la bruja— de los sitios que visitan, los mensajes que envían por redes sociales o las compras que efectúan.

La huella digital del consumidor

«La huella digital es el rastro que dejamos al navegar por internet, es la suma de lo que nosotros publicamos en internet, lo que compartimos, y lo que publican otros sobre nosotros» (Magzter, 2018). Esta información —que incluso puede estar disponible para terceros distintos a los dueños de las páginas visitadas— se vende y se emplea con fines comerciales o políticos, como fue el caso de los comicios presidenciales de Estados Unidos de 2016. La estrategia ganadora de los asesores electorales de Donald Trump consistió en una seg-

La inteligencia artificial ha logrado superar a la mente humana en el procesamiento, sin colapso, de una cantidad ingente y creciente de datos

mentación de votantes basada en sus perfiles e interacciones en redes sociales.

Tales «rastros» permiten configurar una imagen digital de la persona; una imagen que resume quién es, cuáles valores y hábitos moldean sus conductas, cuáles son sus preferencias ideológicas y de consumo, y con quiénes interactúa. De acuerdo con un estudio publicado por *Computerworld* (2020), 57 por ciento de las personas quieren tener el con-

Una inteligencia artificial exitosa debe ser capaz de percibir y representar el mundo mediante el lenguaje, razonar y ejecutar acciones que afectan al entorno y derivar aprendizajes de interacciones sociales y procesos autorreflexivos

trol de la información que comparten. Están conscientes de su importancia y de las implicaciones éticas de su uso, con fines de persuasión comercial e ideológica.

Para el sector comercial la información digital de los internautas posee mucho valor, porque al integrarla con macrodatos (*big data*) es posible elaborar perfiles de consumidores, herramientas ideales para anticipar la oferta de los servicios y productos más deseados. El objetivo de rastrear la huella digital de los consumidores va más allá de saber quiénes son; se desea precisar también qué hacen y cuándo lo hacen. Concentrarse en las acciones reales que llevan a cabo las personas en línea constituye un cambio de paradigma.

Una tendencia irreversible surgida en el «mundo de internet» afecta el concepto tradicional de cliente: «los clientes han dejado de ser receptores de información para dar el salto hacia un perfil mucho más activo, crítico y generador de valor» (Agencias de Comunicación, s.f.). De hecho, «la explotación de datos personales es percibida como factor de crecimiento económico» (Magzter, 2018). Tal es el modelo de negocio del grupo GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon): mediante sus plataformas tienen acceso a grandes cantidades de información de usuarios; información que emplean en sus sistemas, cruzan con otras plataformas y se benefician del intercambio de bases de datos.

Los perfiles de consumidores se construían tradicionalmente a partir de la segmentación de características sociodemográficas. De este modo surgían unos segmentos de consumidores extremadamente generales, que no siempre se correspondían con las necesidades verdaderas. Esto sigue siendo cierto para las industrias de consumo masivo, que usan la huella digital como un amplificador de los sistemas usuales, no como el centro de la atención.

Al integrar la información de la huella digital con la inteligencia artificial se pueden detectar patrones de forma automática y a una gran velocidad. A medida que aumentan la información disponible y la capacidad de análisis, los procesos de segmentación son cada vez más minuciosos. De hecho se habla de «microsegmentación»: una herramienta que permite definir grupos de consumidores con características específicas y lograr grados de diferenciación entre consumidores imposibles de alcanzar con las características sociodemográficas.

Las experiencias que tiene cada persona cuando está «en línea» son parte integral de su vida. A medida que la frontera entre lo real y lo virtual se desdibuja, surge una nueva forma de entender y caracterizar al ser humano. De allí que la huella digital de los usuarios, al nutrirse de bases de datos de terceros y combinarse con modelos detallados de

desarrollo de perfiles, aportan más información de una persona que cualquier otro medio tradicional (Herrera, 2018). Tal diferenciación se logra al poner el foco en la experiencia del cliente, no en el producto o el precio (Zueras, 2020).

Esta nueva manera de pensar tiene, sin duda, un gran impacto en los nuevos servicios de «personalización». Lo importante ahora no es pertenecer a un grupo y mezclarse con sus integrantes; lo que importa es ser único y, por lo tanto, los servicios y productos deben ser personalizados para cada consumidor. Un estudio de opinión reciente arroja que al «39 por ciento le agrada que se analicen sus datos para optimizar los servicios que reciben, haciéndolos más personalizados» (*Computerworld*, 2020).

El centro de poder en los negocios ya no está en manos de la industria, sino en manos del consumidor, quien decide cómo, cuándo y dónde quiere el producto o servicio (Zueras, 2020). Este cambio afecta, sin lugar a dudas, la tarea del departamento de mercadeo. Ahora necesita encontrar los mejores modelos para definir los segmentos de consumidores en el cruce de la información demográfica con la información de la huella digital (Herrera, 2018).

Los retos

La microsegmentación requiere de los profesionales de mercadeo conocimientos técnicos que permitan integrar la huella digital y los aspectos demográficos en el análisis de datos. Zueras (2020) llevó a cabo entrevistas con especialistas en mercadeo y encontró que 73 por ciento reconocían necesitar capacitación para manejar las nuevas tecnologías.

Otro reto se relaciona con los limitados logros de la inteligencia artificial. La mayoría de los modelos están en desarrollo y presentan dificultades para su implementación. Son como cajas negras, cuyos usuarios desconocen cómo se llega a los resultados y, en consecuencia, no pueden validarlos.

Trabajar con la huella digital de los consumidores tiene, también, implicaciones éticas. En la mayoría de los casos, las personas no están conscientes de la cantidad de información que comparten, ni llevan un registro de su entrega. De igual manera, se desconocen los distintos usos que se dan a los datos. Por lo tanto, resulta imperativo clarificar las políticas de información en línea, a fin de normar su generación, transmisión y uso. ■

REFERENCIAS

- Agencias de Comunicación (sin fecha): «La huella del consumidor 2.0: activo, conectado y protagonista». <https://www.agenciasdecomunicacion.org/actualidad/la-huella-del-consumidor-2-0-activo-conectado-y-protagonista.html>
- *Computerworld* (2020): «Consumidor digital: ocho pistas para entenderlo». <http://computerworld.com.ec/actualidad/tendencias/118-consumidor-digital-8-pistas.html>
- Herrera, C. (2018): «Marketing uno a uno: a la hora de encontrar al cliente, la huella digital pisa fuerte». *La Nación*, 28 de febrero. <https://www.lanacion.com.ar/economia/marketing-uno-a-uno-a-la-hora-de-encontrar-al-cliente-ideal-la-huella-digital-pisa-fuerte-nid2112642>
- López de Mántaras, R. (2018): «El futuro de la IA: hacia inteligencias artificiales realmente inteligentes». *OpenMind BBVA*. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-futuro-de-la-ia-hacia-inteligencias-artificiales-realmente-inteligentes/>
- Magzter (2018): «Huella digital y E-reputación». *Mundo Ejecutivo*. <https://www.magzter.com/es/article/Business/Mundo-Ejecutivo/Huella-Digital-Y-E-Reputacion>
- NG España (2019): «Breve historia visual de la inteligencia artificial». *National Geographic España*, 5 de agosto. https://www.national-geographic.com.es/ciencia/breve-historia-visual-inteligencia-artificial_144197
- Zueras, D. (2020): «Estos son los retos del marketing en Centroamérica en 2020». *Revista E&N*. 3 de marzo. <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1361228-330/especial-en-estos-son-los-retos-del-marketing-en-centroam-por-cientoC3-por-cientoA9rica-en-2020>

CUÉNTAME UNA DE MARCAS: EL PAPEL DEL *STORYTELLING* EN LAS COMUNICACIONES DE MERCADEO

Ricardo Vallenilla M.

Los medios sociales son la punta de lanza que presenta la tecnología para la comunicación en general y la comunicación de marcas en particular. Su aparición ha propiciado la vuelta al ruedo de una herramienta de vieja data: el *storytelling* o las historias de marcas, que promete permanecer en primera fila por sus beneficios para las marcas que la saben usar.

AL PRINCIPIO TODO ERA *STORYTELLING*. La idea de un Dios que agrega con paciencia agua al polvo de la tierra, y amasa con sus manos el barro que dará vida a una criatura pensada a su «imagen y semejanza», forma parte del imaginario de buena parte de la humanidad —con independencia de su credo religioso— gracias a una técnica de origen ancestral: la narración o, como se dice ahora con frecuencia, *storytelling*.

Sería incorrecto afirmar que los libros sagrados de la Biblia son las manifestaciones más antiguas del recurso narrativo entre los seres humanos. Existen otras obras sapienciales que, mediante historias y relatos, transmiten mensajes a sus lectores. Sin embargo, en las líneas del Antiguo Testamento la técnica de la narración se manifiesta con mayor profusión y alcanza su cenit en el mundo antiguo. El protagonista del Nuevo Testamento, Jesús, amplía el universo narrativo con el uso de parábolas que facilitan la enseñanza y el aprendizaje:

- Había un dueño de casa que plantó una viña (Mateo, 21:33).
- Diez vírgenes salieron con sus lámparas a recibir al novio (Mateo, 25:1).
- Un hombre tenía dos hijos. El menor dijo a su padre: «Padre, dame la parte de la propiedad que me corresponde» (Lucas, 15:11-12).

Ricardo Vallenilla M., profesor del IESA.

En estas parábolas se resumen las características de una buena historia (ya sea oral o escrita): brevedad, sencillez, facilidad para ser memorizada, capacidad para atrapar la atención de una audiencia y presencia de personajes y simbolismos que ayudan a transmitir ideas, valores, sentimientos y verdades profundas. ¿Quién de los lectores no se ha preguntado qué pasó con la viña? ¿Por qué diez vírgenes para un novio? ¿Entregó el padre la herencia? Estas preguntas han obligado a muchos a proseguir la lectura de las Sagradas Escrituras.

La técnica de la narración fue potenciada por los cambios que impusieron los sucesivos avances en las tecnologías de información. Atrás quedó el enfoque tradicional de la comunicación de marcas: engolado, hiperbólico, incluso exagerado. La concurrencia de dos factores han determinado su infausta suerte: 1) la expansión de formatos, herramientas y plataformas digitales (blogs, páginas y portales, correos electrónicos, foros de discusión y redes sociales) y 2) la presencia de dos generaciones de usuarios —mileniales y centenarios— que prefieren contenidos breves y auténticos y están dispuestos a aprender de las moralejas. De este modo han surgido las condiciones ideales para utilizar las historias de marcas como herramienta de la comunicación en mercadeo, principalmente de la mano de los medios digitales.

En mercadeo —y en los negocios en general— el *storytelling* se refiere al empleo de historias de marcas para comunicar mensajes a audiencias clave. Con este recurso se intenta conectar y enganchar a las audiencias de un modo que las haga interesarse por los contenidos de la marca y se motiven a actuar. Se pretende aumentar el grado de compromiso de las audiencias, al tiempo que se humaniza la marca y se la hace más creíble (Booker, 2019).

Las historias de marcas son la piedra angular del mercadeo de contenidos (*content marketing*), que se define como «un enfoque de mercadeo estratégico centrado en la creación y la distribución de contenido valioso, relevante y coherente para atraer y retener una audiencia claramente definida y, en última instancia, impulsar una acción rentable del cliente» (Content Marketing Institute, 2020). A este concepto algunos autores añaden matices para complementar su alcance: «Ofrecer contenidos interesantes y útiles a tus clientes y potenciales clientes para acercarte a ellos, en lugar de gritarles que compren tus productos o servicios» (Sanagustín, 2020). La aspiración de fondo consiste en establecer una conversación con los consumidores de la marca, y lograr que se sientan identificados, más allá del ámbito limitado de la decisión de compra.

Son muchas las ventajas que la práctica de contar historias tiene para las marcas y las organizaciones, incluso en el marco de las estrategias para marcas personales (Gómez, 2013). El encanto de las historias radica en que son:

1. Fáciles de memorizar y, cuando el consumidor las recuerda, se convierten en replicadores de mensajes.
2. Atractivas, al punto de propiciar la transmisión de «boca en boca».
3. Creíbles, porque su estructura narrativa breve y sencilla permite que los consumidores las perciban como coherentes y verosímiles.
4. Empáticas, al mostrar distintas dimensiones de las marcas, algunas de ellas desconocidas.
5. Referenciales, porque ofrecen un contexto a la información ofrecida por la marca y, por lo tanto, pueden enmarcar la interpretación que los consumidores dan

a los datos y a la información de la marca. Las cosas «dan» sentido.

6. Transformadoras, porque tienen efecto en la comunicación de la marca. Lo difícil se hace fácil; lo complicado, sencillo.
7. Emocionales, porque al pretender humanizar a las marcas apelan a afectos y sentimientos; de allí que sea posible una aproximación emocional de los consumidores a las marcas.
8. Cercanas, para lograr la mejor conexión posible entre la marca y las personas.

David JP Phillips (2017) explica, desde la perspectiva de la neurociencia, el impacto del *storytelling* sobre tres sustancias fundamentales del organismo: dopamina (neurotransmisor del foco, la motivación y la memoria), oxitocina (hormona que produce generosidad, confianza y conexión) y endorfinas

La técnica de la narración fue potenciada por los cambios que impusieron los sucesivos avances en las tecnologías de información. Atrás quedó el enfoque tradicional de la comunicación de marcas: engolado, hiperbólico, incluso exagerado

(que traen relajación, creatividad y, nuevamente, foco). La respuesta neuroquímica causada por las historias de marcas en la audiencia puede producir efectos tan disímiles como cercanía a la marca, suspensión de pensamiento crítico o apego a la persona (o marca) que cuenta la historia. No en balde tal respuesta califica al *storytelling* como la herramienta más poderosa de comunicación para marcas.

La construcción de historias de marcas

Es sencillo contar historias de marcas. Basta con indagar en las experiencias reales de las marcas, las organizaciones y las personas. Otra importante veta de relatos se encuentra en las motivaciones de los emprendedores al lanzarse a la aventura de su idea de negocio. En verdad, las fuentes de inspiración son muchas. Por ejemplo, ¿cuáles fueron los sueños que tenían los fundadores del emprendimiento? Algunas de las preguntas más eficaces para identificar las anécdotas o informaciones con mayor potencial para construir una historia de marca son (Gómez, 2013):

- ¿Es inspiradora? La historia debe reflejar lo que hace el protagonista y por qué lo hace. Un emprendedor siempre tiene buenas razones detrás de sus ideas. Estas razones son la materia prima de excelentes historias.
- ¿Cómo surgió la idea? Mientras más extraño sea el proceso de surgimiento de la idea más cautivante será la historia.
- ¿Cómo se hace el producto? Seguramente hay algo particular en la forma de crear y ofrecer un producto o servicio, una señal de identidad de una marca. Esto es combustible puro para historias apasionantes.
- ¿Cuáles obstáculos se superaron? Los contratiempos son tierra fértil para las historias épicas, tan presente en la Biblia. ¿Quién no recuerda el episodio del paso del Mar Rojo? Moisés partió las aguas en dos, y el pueblo judío pudo huir de la persecución del Faraón y su ejército. Los obstáculos y la manera de superarlos ayudan

a comunicar la esencia de la marca. La torna cercana a sus consumidores.

- ¿Cuáles desafíos reserva el futuro? La incertidumbre ante lo venidero es un rasgo definitorio del ser humano. Por lo tanto, una marca que refleja esta preocupación existencial en su historia se humaniza. El ánimo de anticipar lo desconocido y forjar el propio porvenir resulta inspirador para las audiencias, especialmente para las que buscan un sentido de comunidad.
- ¿Cuál es la misión fundamental? Esta pregunta se enfoca en la causa esgrimida por la marca para vencer en el mercado, lo que ofrece al usuario en bandeja de plata.

La aplicación de estas orientaciones puede apreciarse en las siguientes historias extraídas de la hoja de instrucciones adjuntada por una marca en el empaque de su producto:

Historia de la marca

Registramos el nombre de nuestra marca en Estados Unidos. Ese nombre significa «gloria, enfoque y momento».

Gloria: deseamos sinceramente traer no solo luz, sino también gloria a su carrera y familia. Esa también sería nuestra gloria.

Enfoque: «La vida es corta. Concéntrese en lo que realmente importa; debe cambiar sus prioridades con el tiempo», Roy T. Bennett. Apreciamos esta actitud positiva, y nos dedicamos a diseñar luces más innovadoras para usted.

Momento: Esperamos que su vida esté llena de hermosos momentos, momentos románticos, momentos felices y momentos destacados. Estaremos muy orgullosos si podemos hacer que su momento sea más hermoso, más romántico, más feliz y más destacado.

Historia del producto

Hablando francamente, este es nuestro primer producto. Pasamos más de diez meses para mejorarlo continuamente. ¿Cómo hacerlo más bonito? ¿Cómo hacerlo para cuidar mejor su vista? ¿Cómo proporcionar la luz suficiente que necesita y, al mismo tiempo, reducir el sonido y el ruido de la luz a los demás? Resolvimos decenas de estos problemas solo para obtener un producto cada vez mejor. ¡Y ahora lo es!

Si cree que hemos hecho un buen trabajo, díganoslo en Amazon: su satisfacción es nuestro mayor deseo. Si no está satisfecho, por favor denos la oportunidad de corregirlo: solo contáctenos y luego nos ocuparemos de su problema lo antes posible.

El correo electrónico de nuestro líder de servicio al cliente: nuestrocorreo@gmail.com

Muchas gracias por elegir nuestro producto. ¡Feliz todos los días!

El texto muestra la sencillez de la comunicación: casi ingenua, pero extremadamente cercana al usuario del nuevo producto. Parece que un emprendedor lo escribió para sus «panas» más cercanos, para compartir con ellos el prototipo de un producto que acaba de diseñar. En sus líneas se pueden identificar algunas de las fuentes de historias revisadas anteriormente: el emprendedor, su idea y los obstáculos que debió superar en el proceso de diseño. También permiten derivar algunas recomendaciones adicionales.

El objetivo del *storytelling* es escribir historias y mensajes simples, sin complicaciones, sin líneas de pensamiento intrincadas, sin mensajes ocultos que deducir; escribir con un alto componente emocional, por la fuerte resonancia de los afectos en la audiencia. Hay una diferencia clara entre las historias verdaderas y las historias publicitarias: las verdaderas, al ser más creíbles, cumplen mejor los objetivos de la comunicación. Si un relato debe forzosamente separarse de las circunstancias originales, al menos debe sonar verosímil, para que la audiencia no interponga barreras en su comunicación con la marca.

Es de vital importancia que las historias de marcas logren la identificación del público, que las personas sientan que lo relatado también les puede ocurrir. La historia debe estar «perfumada» de humanidad: mostrar el largo viaje de maduración y crecimiento del emprendedor o de la marca, en lugar de limitarse a enumerar éxitos o proclamar el dominio absoluto del mercado por parte de la marca (Díaz Sologá, 2017).

El secreto de las grandes historias de marcas

Hacer algo bien siempre es un reto; especialmente, si es algo nuevo que aparece en el mercado. Lo mismo ocurre con el *storytelling*: se pueden contar historias de marcas (al fin y al cabo, todas tienen una historia, todas tienen algún recorrido que se pueda contar), pero no siempre toda historia producirá una gran marca.

Una gran historia de marca se alimenta de muchos factores: 1) la existencia de una estrategia que especifique el propósito de la marca, la misión y los valores; 2) la posibilidad de trascender la oferta tangible del producto, y comenzar a construir una oferta que sea percibida por el consumidor como una experiencia; y 3) la capacidad de motivar a la audiencia a la acción promovida por la marca.

Una diferencia importante de las historias de marcas con respecto a las comunicaciones tradicionales de marcas viene dada por la amplitud de respuestas aceptables de la audiencia objetivo. Lo que antes era aceptable (comprar) ahora es solo una de las respuestas posibles. La audiencia puede, además de

La narración intenta conectar y enganchar a las audiencias de un modo que las haga interesarse por los contenidos de la marca y se motiven a actuar

comprar, seguir la marca, darle «me gusta» al mensaje, comentarlo o reenviarlo, y convertirse en un patrocinador de la idea del producto (Brenner, 2017). Tal variedad de respuestas tiene un impacto «exponencial» en la difusión del mensaje y en el logro de los objetivos de la marca.

No basta con conocer la historia de la marca —haberla vivido o poder recitarla de memoria— para diseñar un mensaje o un contenido que enamore a la audiencia. El dueño de la marca debe resistir la tentación de usurpar el oficio de

creador de contenidos, una de las profesiones propias del milenio actual. Aunque este oficio parece sencillo, lo cierto es que requiere de quien lo ejerza un sinfín de destrezas difíciles de hallar en una sola persona. Una lista actualizada de tales destrezas es la siguiente (Cohen, 2012):

- Redacción: capacidad para crear historias cortas, artículos o blogs, según sea el medio que utilice la marca. Esto puede requerir incluso integrar contenidos de varias posiciones en la organización, a fin de dar amplitud a los mensajes.
- Investigación: recabar datos que sustenten las historias o puedan ser empleados en publicaciones.
- Apoyo técnico: para cualquier redactor es imposible dominar todos los aspectos técnicos de una organización; de allí que deba contar con el apoyo de los especialistas de cada área funcional.
- Edición: formulación de estrategias de contenido, integración de información, edición de textos propiamente dicha y desarrollo de calendario editorial.
- Amplio conocimiento de artes gráficas.
- Especialización en medios digitales.
- Habilidad para maximizar las ventajas de los motores de búsqueda y aprovechar sus algoritmos de jerarquización de resultados de páginas o contenidos digitales (*search engine optimization*).
- Apoyo en tecnología.
- Producción: ayudar a los proyectos a salir de la «tubería de generación».

El desarrollo de las historias de marcas plantea una nueva dimensión en la comunicación de marcas y organizaciones. El profesional de mercadeo debe asumirlo como un reto integral, y afanarse por pensar de manera distinta; no empezar a hacer los habituales «camellos con alas», propios de la relación entre las agencias publicitarias y sus clientes. No vale hacer un aviso de publicidad, publicarlo en las redes sociales y pretender que se hace *storytelling*. Hay que sacarle provecho a esta herramienta, porque ofrece a las organizaciones una nueva manera de comunicarse con sus audiencias objetivo. ■

REFERENCIAS

- Booker, B. (2019): «12 top storytelling marketing examples: how brands tell stories». Attest. <https://www.askattest.com/blog/marketing/12-top-storytelling-marketing-examples#:~:text=Storytelling%20marketing%20means%20using%20a,works%20to%20humanise%20your%20brand>
- Brenner, M. (2017): «6 examples of genius brand storytelling you have to see». Marketing Insider Group. <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/6-examples-genius-brand-storytelling-see/>
- Cohen, H. (2012): «11 fundamental skills your content creation team needs». Actionable Marketing Tips. <https://heidicohen.com/11-fundamental-skills-your-content-creation-team-needs/>
- Content Marketing Institute (2020): «What is content marketing?». <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Díaz Soloaga, C. (2017): «Cómo hacer un buen storytelling». Social Media Pymes. <https://www.socialmediapymes.com/como-hacer-un-buen-storytelling/>
- Gómez, D. (2013): «Qué es el storytelling y cómo usarlo en marketing». Blog Bien Pensado. <https://bienpensado.com/que-es-el-storytelling-y-como-usarlo-en-marketing/>
- Phillips, D. JP. (2017): «The magical science of storytelling». TEDxStockholm. <https://www.youtube.com/watch?v=Nj-hdQMa3uA>
- Sanagustín, E. (2020): «¿Qué es el marketing de contenidos (content marketing)?». Marketing de contenidos, recursos de Eva Sanagustín. <https://www.marketingdecontenidos.es/faqs/que-es-el-marketing-de-contenidos/>

No basta con **CONOCER**
la historia de la marca
—haberla vivido o poder
recitarla de memoria—
para diseñar un mensaje
o un contenido que enamore
a la audiencia. El dueño de
la **marca** debe resistir la
tentación de usurpar el oficio
de creador de contenidos

CONTENIDO CREADO POR EL USUARIO: TEMIDO POR LAS MARCAS, ADORADO POR LOS CONSUMIDORES

Un tuit, una noticia en Instagram, un video en YouTube, un comentario en un blog: son ejemplos de lo que se conoce como «contenido creado por el usuario». Las personas tienen el poder de crear y compartir contenidos caracterizados por su autenticidad, frescura y facilidad de reproducción.

Sofía Esqueda Henríquez

DESDE HACE ALGUNOS AÑOS, las empresas enfrentan una nueva realidad comunicacional. La evolución de los medios de comunicación ha desembocado en un complejo y dinámico conglomerado de medios tradicionales fragmentados —excesivamente segmentados— y en la aparición de plataformas interactivas.

Un producto característico de la nueva realidad comunicacional es el denominado «contenido creado por el usuario» (UGC, por sus siglas en inglés): productos creados y compartidos por personas de activa participación en la cultura digital y sus plataformas de interacción. Crear contenido se ha hecho más fácil gracias a la proliferación de aplicaciones en la red 2.0 (en especial las redes sociales), los avances en tecnología móvil y un mayor ancho de banda para navegación en internet.

El UGC permite a los consumidores expresarse y comunicarse con otros internautas y miembros de comunidades virtuales. Es la expresión de ese «ser social» de las personas que las lleva a interactuar en la red; pero también se refiere a los objetos alrededor de los cuales ocurre este proceso de socialización. Por ejemplo, Instagram o VSCO Cam (una aplicación para editar fotografías en dispositivos Android) son herramientas que les han dado poder a los consumidores «de a pie» para diseñar y distribuir imágenes de excelente calidad, lo que redundará en una comunicación visual con estándares exigentes, impensable hace apenas unos años. En general, «cualquier tipo de contenido en los medios sociales compartidos por los usuarios, junto con los metadatos asociados, es lo que colectivamente se conoce como contenido creado por el usuario» (Moens y otros, 2014: xv), también conocido como «contenido creado por el consumidor» (CGC) o «medios creados por el consumidor» (MGC).

La Oficina de Publicidad Interactiva (IAB, por sus siglas en inglés) define UGC como «cualquier material creado y subido a la internet por no profesionales de los medios» (IAB, 2019). La definición más ampliamente aceptada es la propuesta por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos en 2007 a partir de tres características: 1) está disponible públicamente en la red, 2) refleja cierta cantidad de esfuerzo creativo y 3) no obedece a rutinas y prácticas profesionales (OECD, 2007). La definición de Krishnamurthy

Sofía Esqueda Henríquez, profesora del IESA.

y Dou (2008: 1) abarca «opiniones, experiencias, consejos y comentarios acerca de productos, marcas, compañías y servicios usualmente adquiridos mediante la experiencia personal, que existe en posts creados por los consumidores, mesas y foros de discusión en internet, comunidades de usuarios y blogs». Aunque esta definición también está limitada a la red, y no incluye los medios sociales, tiene la pertinencia de incluir el elemento ligado a la marca, del que carecen otras definiciones (Christodoulides y otros, 2012).

El contenido creado por el usuario puede provenir de una amplia variedad de fuentes, incluidas redes sociales como Facebook o Instagram, páginas de preguntas y respuestas (como Yahoo Respuestas), testimonio, foros, blogs o wikis. Un tuit, un video, un comentario, la evaluación de un producto en una escala de estrellas, todo ello constituye contenido que el usuario ha distribuido durante su interacción en el medio digital.

El UGC asume diferentes formas, asociadas a la plataforma donde ocurre la interacción social. En Twitter, por ejemplo, el producto es el tuit; en Facebook, la actualización de estado y la interacción con otros usuarios; en YouTube, el video y la revisión, realizados por los usuarios de la plataforma. Además de la variedad, una característica importante es la cantidad, que puede explicarse a partir de un dato: cada 60 segundos aparecen tres millones de nuevos posts en Facebook, se suben 400 horas de nuevo contenido en YouTube, se envían 442.000 tuits y más de 55.000 nuevas imágenes se suben a Instagram (Chaffey, 2020).

El concepto de contenido creado por el usuario es, para algunos autores, equivalente al de «boca electrónico» (eWOM, por sus siglas en inglés). Ambos implican «compartir información», opiniones y perspectivas en los medios digitales. Sin embargo, la mayoría coincide en que «eWOM es más limitado en alcance, dado que por definición es un contenido escrito en relación con transacciones o experiencias comerciales específicas» (Ramírez, 2020). Para Rodgers y Wang (2011: 213), eWOM es «un tipo importante de publicidad en línea»; según ellos, UGC y eWOM son conceptos muy relacionados. UGC (o también CGC) es definido como el contenido creado y publicado diariamente en la red por consumidores «de a pie», no por profesionales de la comunicación. En cambio, al eWOM se le caracteriza como «cualquier afirmación positiva o negativa expresada por antiguos, actuales o potenciales usuarios, acerca de una compañía o producto, que se hace disponible a una multitud de personas e instituciones vía internet» (Henning-Thurau, 2004: 39). A partir de este concepto, se puede advertir que eWOM es un tipo muy específico de UGC, relacionado con la actividad comercial de empresas o productos.

¿Por qué crear y compartir contenido?

La evolución de los medios de comunicación trae consigo un cambio relevante: han dejado de ser plataformas «centradas en el editor» para convertirse en plataformas «centradas en el usuario». Los activos internautas de los medios sociales son responsables de su experiencia de uso, porque ven contenidos en un tiempo de atención, y también de exposición, «a su medida». Las motivaciones que determinan los hábitos de navegación en internet pasan a ser un aspecto relevante para la acción de mercadeo. Según O'Keefe, las motivaciones internas representan fuentes funcionales que anteceden la formación de la actitud, que finalmente influirá en el comportamiento (Daugherty y otros, 2008).

Los consumidores pueden decidir consumir o, en su defecto, crear contenido por muy diversas razones. El trabajo

de Daugherty y otros (2008) explora las motivaciones de los clientes para crear contenido, en una muestra de usuarios de internet, y confirma el papel modelador de las actitudes en el comportamiento. También revela que las motivaciones asociadas a la «defensa del yo» y las «sociales» son las más relevantes para explicar la creación y diseminación de contenido en la red.

La «defensa del yo» hace referencia a los mecanismos mentales que protegen a las personas de sus inseguridades internas o de las amenazas externas; su función es defender la «autoimagen». Cuando el internauta actúa bajo su influjo crea contenido para minimizar sus dudas internas, experimentar una sensación de pertenencia y, posiblemente, reducir el sentimiento de culpa asociado a la posibilidad de «no contribuir».

La «función social» está enmarcada en las relaciones del usuario con otros usuarios y la búsqueda de oportunidades para participar en actividades que sean percibidas de forma favorable por miembros importantes de la comunidad de referencia. La función social es un fuerte motivador del UGC, porque intensifica la impresión de compartir e interactuar socialmente. Se basa en la importancia que se espera tendrá el contenido entre los miembros de los grupos de referencia.

Krishnamurthy y Dou (2008) destacan las siguientes motivaciones psicológicas para la creación de contenidos: compartir conocimiento, brindar apoyo a otros internautas, favorecer la conexión social y ejercitar la libertad de expresión. Otros autores señalan que los medios sociales —y en

Crear contenido se ha hecho más fácil gracias a la proliferación de aplicaciones en la red 2.0 (en especial las redes sociales), los avances en tecnología móvil y un mayor ancho de banda para navegación en internet

especial las redes sociales— permiten al consumidor compartir información; de allí que la principal motivación parece ser el deseo de comunicar información clave, al punto de estar dispuestos a mostrar su identidad en los medios sociales (Back y otros, 2013; Reed y otros, 2012; Toubia y Stephen, 2013). Grewal y otros (2019) destacan que los consumidores pueden usar sus interacciones con los productos en los medios sociales como formas de expresar su identidad. Para Dixit y otros (2019) las actitudes se encuentran entre los principales motivadores emocionales de la intención de escribir y compartir eWOM.

Jalilvand y otros (2017) identifican motivadores tangibles para la industria de la restauración: calidad de la comida, calidad de la interacción con el personal y calidad del ambiente físico. Para ellos, estos son los factores precursores de la satisfacción del cliente, que despiertan confianza y compromiso hacia el restaurante, lo que conduce a la intención de compartir comentarios. Con la intención de indagar atributos de la experiencia gastronómica en restaurantes de Caracas, de modo de incentivar las recomendaciones electrónicas de sus clientes (eWOM positivo), se desarrolló una investigación empírica entre clientes regulares de este tipo de establecimientos (Castro y Notta, 2019). Los resultados señalan que el impulso principal del eWOM es el compromiso, que viene dado por la satisfacción surgida de la experiencia asociada con la calidad de la comida y la calidad de la interacción del personal. Este trabajo muestra la importancia

de la calidad de la comida y la experiencia con el personal durante la visita al restaurante para el surgimiento de comentarios positivos, por lo que merecen especial atención de la gerencia.

Contenido creado por el usuario, marcas e intención de compra

El contenido creado por el usuario tiene ciertas características que lo hacen —si no muy relevante— al menos muy apetecible para los profesionales de mercadeo: es espontáneo y auténtico, porque nace del deseo del consumidor de compartir sus opiniones y comentarios, que pueden además ser muy abundantes. Un ejemplo se puede apreciar en la información compartida por la aplicación de edición de videos Magisto, según la cual los usuarios de teléfonos inteligentes toman un promedio de 150 fotos al mes; incluso pueden alcanzar las 250 fotos mensuales, en el caso de las usuarias con Iphone (Goodman, 2019). Además de la espontaneidad y la autenticidad, los internautas valoran positivamente la posibilidad de intercambiar preguntas y respuestas. De allí que los foros y espacios de discusión sean una fuente de información importante para usuarios actuales y potenciales.

El interés del mercadeo en los contenidos creados por los usuarios está relacionado mayormente con los beneficios que, bien encauzados, pueden llegar a tener en la construcción y consolidación de las marcas y en la intención de

Cada 60 segundos aparecen tres millones de nuevos posts en Facebook, se suben 400 horas de nuevo contenido en YouTube, se envían 442.000 tuits y más de 55.000 nuevas imágenes se suben a Instagram

compra. Goh y otros (2012) se propusieron cuantificar el impacto del contenido creado por la comunidad de usuarios de una *fan page* de Facebook en la compra de artículos de vestir. Los resultados mostraron que el UGC afecta el comportamiento de compra mediante la información integrada y la persuasión. La conclusión fue que este tipo de contenido, tras ser comparado con la efectividad de los mensajes creados por la marca, tuvo un impacto mayor en las compras y en los tiempos invertidos.

En 2017 un estudio desarrollado por el portal TurnTo, una plataforma especializada en puntuaciones y revisiones elaboradas por usuarios, mostró que el contenido creado por el usuario como táctica de mercadeo es muy poderosa. Nueve de cada diez compradores reportaron que el UGC influyó en sus decisiones de compra. Con una muestra de más de mil usuarios que compraron vía web en los doce meses previos, y cuyo campo fue ejecutado por Ipsos, se encontró que cerca de 25 por ciento de las mujeres encuestadas consideraron muy valiosa la información aportada por otro usuario y 97 por ciento de los participantes con edades entre 18-29 años consideraron el UGC de extrema importancia. Pero acaso el dato más relevante fue que para 63 por ciento de los encuestados el UGC creaba una experiencia de compra más auténtica y 73 por ciento afirmó que le daba mayor confianza.

Antes de efectuar una compra los consumidores leen los comentarios de usuarios previos, como una guía para su decisión. Moens y otros (2014) reportan que no solo las reseñas con contenidos favorables tienen un impacto positivo en el comportamiento de compra sino que, además, la

puntuación, medida casi siempre con una escala de número de estrellas otorgadas, incide de manera favorable en el comportamiento de compra.

Para los expertos en mercadeo tiene mucha importancia el hecho de que los UGC, en la mayoría de los casos, están asociados a marcas y medios específicos, por lo que tienen el potencial de modelar las percepciones de otros consumidores. Estos contenidos logran potenciar la afinidad y el compromiso con la marca (Christodoulides y otros, 2012), además de mejorar el posicionamiento en motores de búsqueda, porque las reseñas positivas pueden incrementar los *rankings* de SEO (Goodman, 2019) e incluso algunas métricas del sitio, como el tiempo que se invierte en ver y explorar la página (Goodman, 2019).

Christodoulides y otros (2012) estudiaron cómo la percepción que tienen los consumidores de una marca se altera como consecuencia de la exposición a contenidos relacionados con ella. La finalidad del estudio fue proveer lineamientos claros a los gerentes sobre la posibilidad de emplear los contenidos creados por los clientes en la construcción de la marca. Los resultados mostraron que las motivaciones con un impacto positivo en el capital de marca basado en el consumidor son creación compartida, comunidad y autoimagen. Estas tres motivaciones son las precursoras de la vinculación con la creación de contenido y la difusión posterior que terminará por incidir, de manera positiva, en la creación de valor de marca.

Por creación compartida, o cocreación, se entiende la participación del consumidor en la creación a lo largo de la cadena de valor. El beneficio percibido es la interacción social, así como la reducción del riesgo en las decisiones. Los consumidores se ven como parte orgánica del sistema de creación de valor, capaz de influir gracias a los múltiples puntos de intercambio.

En palabras de Prahalad y Ramaswamy (2004: 13), los usuarios ya no están satisfechos con experiencias fabricadas por las compañías; en cambio, «quieren dar forma a experiencias con contenido co-creado como el UGC». La red facilita la formación de comunidades que interactúan para cocrear valor mediante, por ejemplo, la creación de contenido con marca. De acuerdo con McAlexander y otros (2002), las personas muy integradas en una comunidad de marca determinada pueden estar emocionalmente involucradas, tener una fidelidad muy alta y una muy fuerte identificación. Para muchos, el motivador del desarrollo y la interacción de contenido en la comunidad tiene una marcada naturaleza social, porque en ella los integrantes son, fundamentalmente, miembros de una generación de «nativos digitales».

El contenido creado por el usuario se percibe como una oportunidad del individuo para manifestarse. Las marcas pueden convertirse en vehículos para la «expresión propia», una parte esencial del autoconcepto y la creación de identidad. Esta idea de la identidad, como base del UGC, es interpretada como la manera en que muchos consumidores encuentran el modo de expresar de forma agradable sus actitudes y comportamientos frente a los otros (Daugherty y otros, 2008). Las marcas que favorecen el UGC pueden propiciar oportunidades de mercado al construir una relación con los consumidores. Por el contrario, un UGC negativo puede tener implicaciones dañinas para el valor de la marca, porque el contenido del usuario es más creíble que el creado por la empresa o la marca.

El eWOM —como forma de promoción de una marca, producto o servicio— constituye un reto para las empresas.

En la actualidad se destaca un tipo de contenido creado por usuarios muy particulares, que en los últimos años han recibido una especial atención, dada su relevancia en la actividad de mercadeo. Tales usuarios son los denominados *influencers*: personas que utilizan las redes sociales para compartir aspectos de su vida a un grupo específico («seguidores») para lograr una relación cercana a partir de esa interacción. Entre sus seguidores gozan de un halo de credibilidad, por la honestidad que manifiestan al compartir información sobre productos y marcas. Por ello, para muchos autores estas personas influyentes son precursores del eWOM, no agentes de medios que actúan para las marcas. Se ha estudiado el papel del influyente en la intención de compra y se ha encontrado que tiene una relación positiva y significativa con el propósito de compra, porque mientras más atractivo y confiable sea más fuerte es la intención de compra por parte de los seguidores. Este atractivo afecta, además, la actitud hacia la marca e incluso los intentos de compra (Leparoux y otros, 2019; Torres y otros, 2019).

UGC y la industria de la moda

El UGC adquiere una importancia especial en la industria de moda, tradicionalmente dirigida por grandes casas, que tiene como protagonistas al diseñador y al director creativo. Esta industria enfrenta la necesidad de adaptarse a un nuevo tiempo, en el que un consumidor empoderado desempeña un papel más participativo, hasta el punto de llegar a la co-creación.

Montecchi y Nobbs (2017) revisaron el papel del consumidor empoderado y el UGC en las prácticas de mercadeo de moda en la era digital. Encontraron que las organizaciones de esta industria escuchaban y tomaban en cuenta las contribuciones de los usuarios en forma de UGC, con la finalidad de innovar y crear valor a los consumidores y los accionistas. Asimismo, observaron que en la industria se libraba una lucha por mantener un balance entre el control sobre la marca y el manejo de la relación con la nueva generación de usuarios «empoderados». Tales hallazgos revelaron un cambio en la cultura tradicional de la industria de la moda, dado que las áreas más afectadas por los vientos de renovación fueron el diseño y el desarrollo de nuevos productos.

Febres Cordero y Gómez (2019) centraron su análisis en la influencia sobre las marcas de moda de las recomendaciones en el proceso de compra en línea, y cómo afectaban el comportamiento de compra. Estudiaron usuarios que compraron en línea marcas de moda venezolana durante los doce meses previos a la investigación, y establecieron los factores habilitantes e inhibidores de la compra, según el modelo de Zhang y otros (2018). Entre los factores habilitantes de recomendaciones de producto se encuentran la «autorreferencia» (cuando el consumidor percibe que las recomendaciones son similares a sus intereses) y la «vivacidad» (el atractivo percibido en el modo como se presentan las recomendaciones). Entre los factores inhibidores figuran el «engaño» (la veracidad percibida de las recomendaciones) y la «sobrecarga de información» (el consumidor percibe que las recomendaciones superan la cantidad de información que esperaba encontrar y se siente abrumado). En la muestra venezolana, los resultados señalan la presencia de estos factores habilitadores e inhibidores en las recomendaciones en línea que influyen en el comportamiento de compra.

Una aproximación al mundo de Secondlife (SL) permite estudiar la relación entre el contenido creado por el usuario y otro concepto novedoso: las marcas de moda creadas por

los clientes (UGB, por sus siglas en inglés). En este mundo virtual algunos usuarios han establecido sus propias firmas (Dennhardt, 2014). Los mundos virtuales, como Secondlife, permiten la interacción en tiempo real de sus «habitantes», mediante avatares que son representaciones virtuales propias completamente personalizadas, y favorecen la exploración de ambientes virtuales en tres dimensiones (Kaplan y Haenlein, 2009).

Los mundos virtuales funcionan como economías reales: permiten a los usuarios intercambiar servicios y bienes virtuales. Marcas como Gothicatz o los calzados de Stiletto Moody forman parte de este novedoso concepto de marcas de moda creadas por los clientes. Fueron creadas por usuarios amantes de la moda, originales y con necesidad de tener productos hechos a su medida, para ser disfrutados en el mundo virtual. Sus fundadores, tal como reseña Dennhardt

Los medios de comunicación han dejado de ser plataformas «centradas en el editor» para convertirse en plataformas «centradas en el usuario»

(2014), al comienzo diseñaron estos productos para su uso personal, pero con posterioridad, y en razón de la demanda creada, optaron por ofrecerlos a otros usuarios. En un primer momento transaron en el mundo de Secondlife pero llegaron incluso a tener presencia en el mundo *off-line*. El impulsor de estas marcas, su creación y gestión fue el UGC.

«Contenido auténtico» es la premisa que aporta a las marcas el uso de contenido creado por sus usuarios y es, precisamente, uno de los valores más buscados por los clientes en estos tiempos. La marca Aerie, tienda minorista de moda y estilo de vida, se planteó crear conciencia dentro del público femenino del daño en la autoestima causado por el retoque de las fotos que publican las marcas de moda en las redes. Lanzó en la plataforma de Instagram una campaña con un solo objetivo: advertir sobre el retoque de fotos de modelos. También alentó a sus seguidoras a publicar sus fotos no editadas en trajes de baño bajo el *hashtag* #Aeriereal. Por cada *post* compartido, Aerie se comprometió a donar un dólar a la Asociación Estadounidense de Desorden Alimenticio (NEDA, por sus siglas en inglés). De esta forma se posicionó como una marca auténtica y ganó una mayor participación de mercado.

Cuando las órdenes gubernamentales en relación con la covid-19 eran quedarse en casa y evitar el contacto social como medidas preventivas de la covid-19, la marca de moda rápida Zara tuvo la iniciativa de alentar a las modelos a tomarse sus fotos. El resultado fue una campaña que mostró personas reales que se hallaban «encerradas». La colección primavera-verano 2020 fue percibida como honesta y transparente, y proyectó a Zara como una marca humana y auténtica (TrendWatching, 2020).

El contenido creado por el usuario final es una fuente muy rica de información, contenido e inspiración para otros usuarios y para las marcas. Aunque su valor es reconocido, las organizaciones aún no sacan provecho de todo su potencial como una fuente sostenible de ventaja competitiva. Warnimont (2020) identifica los siguientes beneficios para la marca del contenido creado por el usuario final:

- Es único: ninguna otra empresa va a tener ese contenido, porque es el consumidor quien lo crea.

- Muestra apertura a la comunidad: a los consumidores les gusta intercambiar opiniones con sus marcas. Hay que propiciar este intercambio.
- Es una prueba social: demuestra no solo que se tienen clientes sino que, además, están dispuestos a compartir sus experiencias.
- Es fuente de credibilidad: los consumidores tienden a creer a otros consumidores.
- El consumidor es la estrella: espera que se le reconozca el estatus de protagonista de la historia.

El contenido creado por el usuario final es una fuente muy rica de información, contenido e inspiración para otros usuarios y para las marcas. Aunque se reconoce su valor, las organizaciones aún no sacan provecho de todo su potencial como una fuente sostenible de ventaja competitiva. **📌**

REFERENCIAS

- Chaffey, D. (2020): «What happens online in 60 seconds?». Smart Insights. <http://www.smartinsights.com/internet-marketing-statistics/happens-online-60-seconds/>.
- Back, M., Stopfer, J., Egloff, B. y Nestler, S. (2013): «Being popular in online social networks: how agentic, communal, and creativity traits relate to judgments of status and liking». *Journal of Research in Personality*. Vol. 47. No. 5: 592-598.
- Castro, A. y Notta, M. (2019): «Influencia de las experiencias gastronómicas sobre las recomendaciones electrónicas (eWOM) en la ciudad de Caracas». Trabajo de grado para la Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Christodoulides, G., Jevons, C. y Bonhomme, J. (2012): «Memo to marketers: quantitative evidence for change: how user-generated content really affects brands». *Journal of Advertising Research*. Vol. 52. No. 1: 53-64. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-1-053-064>
- Daugherty, T., Eastin, M. S. y Bright, L. (2008): «Exploring consumer motivations for creating user-generated content». *Journal of Interactive Advertising*. Vol. 8. No. 2:16-25.
- Dennhardt, S. (2014): «The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: The case of MINI on Facebook». En: *User-generated content and its impact on branding* (pp. 91-105). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dixit, S., Badgaiyan, A. y Khare, A. (2019): «An integrated model for predicting consumer's intention to write online reviews». *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 46: 112-120.
- Febres Cordero, D. y Gómez, J. (2019): «Influencia de las recomendaciones de producto en el proceso de compra online para marcas de moda en Venezuela». Trabajo de grado para la Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Goodman, S. (2019): «10 ideas for getting more user-generated content». NewsCred Insights. <https://insights.newscred.com/10-ideas-for-getting-more-user-generated-content/>
- Goh, K., Heng, C. y Lin, Z. (2013): «Social media brand community and consumer behavior: quantifying the relative impact of user- and marketer-generated content». *Information Systems Research*. Vol. 24. No. 1: 88-107.
- Grewal, L., Stephen, A. T., y Coleman, N. V. (2019): «When posting about products on social media backfires: the negative effects of consumer identity signaling on product interest». *Journal of Marketing Research*. Vol. 56. No. 2: 197-210. <https://doi.org/10.1177/0022243718821960>
- Henning-Thurau, T. (2004): «Motive des lesens von kundenartikulationen im internet: theoretische und empirische analyse». En K. Wiedmann, H. Buxel, T. Frenzel y G. Walsh (eds.): *Konsumentenverhalten im Internet* (pp. 171-193). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- IAB (2019): «User-generated content for marketing and advertising. an IAB buyer's guide». Interactive Advertising Bureau. <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2019/06/IAB-UGC-for-Marketing-and-Advertising-FINAL-May-2019-1.pdf>
- Jalilvand, M., Salimipour, S., Elyasi, M. y Mohammadi, M. (2017): «Factors influencing word of mouth behaviour in the restaurant industry». *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 35. No. 1: 81-110.
- Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2009): «The fairyland of second life: virtual social worlds and how to use them». *Business Horizons*. Vol. 52. No. 6: 563-572.
- Krishnamurthy, S. y W. Dou (2008): «Note from special issue editors: advertising with user-generated content: a framework and research agenda». *Journal of Interactive Advertising*. Vol. 8. No. 2: 1-4.
- Leparoux, M., Minier, P. y Anand, A. (2019): «The online influencers strategies and their impact on consumers decision process». *Vestnik of St Petersburg University. Management*. Vol. 18. No. 3: 419-447.
- McAlexander, J., Schoutte, J. y Koenig, H. (2002): «Building brand community». *Journal of Marketing*. Vol. 66. No. 1: 38-54.
- Moens, M. E., Li, J. y Chua, T. (Eds.) (2014): *Mining user generated content*. Nueva York: Chapman and Hall/CRC.
- Montecchi, M. y Nobbs, K. (2017): «Let it go: consumer empowerment and user-generated content—an exploratory study of contemporary fashion marketing practices in the digital age». En A. Vecchi (ed.): *Advanced fashion technology and operations management* (pp. 294-317). Hershey: IGI Global.
- OECD (2007): *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis and social networking*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org/sti/ieconomy/participativewebanduser-createdcontentweb20wikisandsocialnetworking.htm>
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004): «Co-creation experiences: The next practice in value creation». *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 18. No. 3, 5-14.
- Ramirez, D. (2020): «User generated content vs eWord of Mouth (UGC vs eWOM)». Tint. <https://www.tintup.com/blog/user-generated-content-vs-eword-of-mouth-ugc-vs-ewom/#:~:text=They%20are%20both%20involved%20with,specific%20commercial%20transactions%20or%20experiences>
- Reed, A., Forehand, M., Puntoni, S. y Warlop, L. (2012): «Identity-based consumer behavior». *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 29. No. 4: 310-321.
- Rodgers, S., y Wang, Y. (2011): «Electronic word of mouth and consumer generated content: from concept to application». En S. Eastin, T. Daugherty y N. Burns (eds.): *Handbook of research on digital media and advertising: user generated content consumption* (pp. 212-231). Hershey: IGI Global.
- Torres, P., Augusto, M. y Matos, M. (2019): «Antecedents and outcomes of digital influencer endorsement: An exploratory study». *Psychology & Marketing*. Vol. 36. No. 12: 1267-1276.
- Toubia, O. y Stephen, A. (2013): «Intrinsic vs. image-related utility in social media: why do people contribute content to Twitter?». *Marketing Science*. Vol. 32. No. 3: 368-392.
- TrendWatching (2020): Innovation of the day: Zara. <https://info.trendwatching.com/innovation-of-the-day-zara-models-home-photoshoots>
- Warnimont, J. (2020): «14 user-generated content examples to inspire your own campaign». Themelise. <https://themelise.com/blog/user-generated-content-examples>
- Zhang, H., Zhao, L., y Gupta, S. (2018): «The role of online product recommendations on customer decision making and loyalty in social shopping communities». *International Journal of Information Management*. Vol. 38. No. 1: 150-166.

Los consumidores pueden usar sus interacciones con los productos en los medios sociales como formas de expresar su identidad

EMOCIONES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UN RECONOCIMIENTO NECESARIO

Hasta no hace mucho tiempo las emociones recibían escasa atención tanto de gerentes como de estudiosos de las organizaciones. No eran bien vistas en el ámbito laboral. Hoy se reconoce no solo su existencia sino también las posibles ventajas o beneficios de sentirlas y expresarlas.

José Malavé

LAS EMOCIONES permean las organizaciones y afectan el desempeño individual y colectivo. Por ello es necesario abandonar la tendencia a considerar la emoción algo que debe ocultarse, limitarse, controlarse o incluso manipularse interesadamente. Ciertamente, y afortunadamente, el estudio de las emociones en el contexto organizacional salió de la «infancia» y está contribuyendo a la comprensión del comportamiento humano en el trabajo (Bowen, 2014). La formación de gerentes también se ha beneficiado de la investigación en este campo. Hoy se reconoce que la comprensión de las emociones propias y ajenas mejora el desempeño del gerente en áreas tales como procesos de decisión, desarrollo de liderazgo, relaciones interpersonales y manejo de estrés.

Ubicación de las expresiones emocionales en el contexto organizacional

Ashkanasy (2003) elaboró un esquema de cinco niveles de agregación —desde el intrapersonal hasta el organizacional— que facilita la ubicación y la clasificación de fenómenos relativos a las emociones en la organización, con sus correspondientes conceptos y teorías, o hallazgos de investigación. Si bien, como puede esperarse, los procesos psicológicos atraviesan cualquier barrera y desafían cualquier categoría analítica.

1. Intrapersonal: las emociones se originan y son experimentadas en el ámbito más íntimamente individual. Algunas parecen respuestas automáticas a los estímulos ambientales (instintivas) y otras parecen resultados de la interpretación de esos estímulos (cognoscitivas). La teoría de los eventos afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996) enfoca las causas y consecuencias de las emociones en el contexto organizacional que, en interacción con los rasgos de personalidad, afectan las conductas y los sentimientos acerca del trabajo (por ejemplo, altibajos emocionales asociados con despidos y sus efectos en el desempeño y la satisfacción laborales).

José Malavé, profesor del IESA y editor de la revista *Debates IESA*.

Ámbitos de las emociones en las organizaciones



Fuente: Ashkanasy (2003).

- Individual: hay personas que parecen andar con lentes color de rosa y otras que ven todo sombrío. Las emociones se manifiestan en dimensiones (por ejemplo, afectividad positiva y negativa) que pueden medirse para clasificar a las personas. Una teoría popular para explicar las diferencias individuales es la inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) encontraron relaciones positivas entre inteligencia emocional y diversos resultados laborales: efectividad de liderazgo, desempeño y satisfacción laborales, desempeño de equipo, solución de conflictos. Mayer y Salovey (1997) identificaron cuatro factores de inteligencia emocional: 1) habilidad para percibir emociones en uno mismo y en los otros, 2) habilidad para integrar emociones con procesos cognoscitivos, 3) habilidad para entender emociones y sus consecuencias, y 4) habilidad para manejar y regular emociones en uno mismo y en otros. Cote y Hideg (2011) añaden un quinto factor: habilidad para influir en otros mediante la expresión de emociones.
- Interpersonal: en la interacción cada persona trata de regular su expresión emocional en respuesta a la otra (por ejemplo, el vendedor que amplifica su expresión de felicidad o el abogado que la reduce). La emoción expresada

La comprensión de las emociones propias y ajenas mejora el desempeño del gerente en áreas tales como decisión, liderazgo, relaciones interpersonales y manejo de estrés

por un empleado para cumplir una exigencia organizacional ha sido denominada «trabajo emocional» (Hochschild, 1983); y la diferencia entre la emoción sentida y la expresada, disonancia emocional. Para lidiar con la disonancia, el empleado puede actuar de manera superficial (esconder sus sentimientos para ajustarse a las reglas) o profunda (intentar modificar sus sentimientos para que sean congruentes con las reglas). A la actuación superficial se atribuyen efectos psicológicos dañinos: agotamiento, presión psicológica y afecciones psicósomáticas.

- Grupal: el proceso mediante el cual una persona influye en las emociones de otras al expresar sus emociones (consciente o inconscientemente) se conoce como con-

tagio emocional (Schoenewolf, 1990). Se han estudiado conexiones interpersonales (formas de imitar expresiones faciales, vocales o posturales), habilidades para influir en otros y grados de susceptibilidad. En este ámbito se ubican las interacciones entre líderes y seguidores, y sus efectos: comunicación de estados emocionales, impacto de relaciones líder-seguidor en intercambios afectivos equipo-integrante, impacto de estados emocionales de seguidores en estados emocionales y efectividad de líderes.

- Organizacional: el ambiente social percibido por los miembros de la organización en un momento determinado se define como clima emocional; mientras que la cultura organizacional es una característica más estable, resistente al paso de líderes y seguidores. Para medir el clima emocional se han distinguido cuatro dimensiones de procesos emocionales (Yurtsever y de Rivera, 2010): seguridad-inseguridad, autoconfianza-desesperanza, rabia-amor, temor-confianza.

Naturaleza y función de las emociones

La perspectiva contemporánea en psicología —basada en la psicología evolutiva, la neurociencia, la teoría computacional de la mente y, en general, el desarrollo de la experimentación científica— se aparta de la concepción tradicional de las emociones como impulsos irracionales e incontrolables (Pinker, 1997). La concepción de la emoción como opuesta a la razón puede rastrearse, al menos en la cultura occidental, hasta las primeras obras literarias (como sugiere la cólera de Aquiles en la *Iliada*), adquiere su esplendor con el romanticismo a partir del siglo XVIII y pervive en la cultura popular (literatura, cine y televisión) e incluso en el ámbito científico (instinto-intelecto, intuición-cognición).

Steven Pinker (1997) propuso ver las emociones como módulos de programas (*software*), con una ingeniería bien diseñada para trabajar de modo armónico con el intelecto, lo que hace posible el funcionamiento de la mente en su conjunto. Tales programas han sido seleccionados para asegurar la propagación de la especie. Sus aparentes disfunciones (irracionalidad, agresividad, autoengaño, por ejemplo) revelan la operación de un mecanismo adaptado a su función evolutiva (no su «lado oscuro»). Además, la neurociencia ha mostrado que los distintos sistemas del cerebro están inte-

grados por una diversidad de conexiones y que un órgano como la amígdala —donde se encuentran los circuitos que transmiten las emociones— procesa no solo señales simples sino también información compleja y abstracta.

Desde una perspectiva diferente, basada en experimentos sobre decisiones y teoría de juegos, el economista Eyal Winter (2014: 238) ha llegado a una conclusión similar:

Las emociones no son un resto arcaico dejado por el proceso evolutivo desde un lejano pasado primitivo, sino una herramienta efectiva y avanzada para balancear y complementar nuestro lado racional. Al final, quien tiene la ventaja es la persona que siente y piensa, no la que depende solamente del pensamiento.

La función clave de las emociones, plantea Pinker (1997), consiste en jerarquizar y activar las metas y submetas que guían el pensamiento y la acción. Ante una señal de peligro se desencadena el miedo y se activa una meta inmediata como huir, pero pueden también activarse metas más complejas y de largo plazo (diseñar estrategias para el manejo del riesgo, por ejemplo). Las emociones permiten al organismo saber qué hacer en cada momento para enfrentar los retos presentes en su ambiente, que van desde las más simples o evidentes señales de amenaza hasta los más complejos dilemas éticos.

La perspectiva evolutiva revela la existencia de emociones básicas que no requieren evaluación ni juicio, ligadas a conductas animales instintivas: miedo, ira, disgusto, felicidad, tristeza, sorpresa. Son procesos afectivos localizados en sistemas cerebrales evolutivamente primitivos (Izard, 2007). Diversos investigadores han estudiado expresiones faciales en busca de patrones universales. Un ejercicio típico consiste en imaginar escenarios que evoquen la misma emoción en un animal, un niño y un adulto (por ejemplo, comer algo sabroso o ver un monstruo que se acerca).

También se ha planteado que los valores morales se derivan de emociones básicas, tales como rabia, desprecio, gratitud, admiración o exaltación (Graham, Nosek, Haidt, Iyer, Koleva y Ditto, 2011). La emoción conocida como disgusto, cuya función evolutiva puede haber sido señalar el riesgo de ingerir algún alimento o tener contacto físico con algo o alguien, puede actuar como señal del contenido inmoral de una acción, e influir en la severidad del juicio moral sobre esa acción (Schnall, Haidt, Clore y Jordan, 2008). Se ha encontrado que la capacidad para entender y ponerse emocionalmente en el lugar de otro se relaciona con los motivos para la acción moral; en particular, un alto grado de empatía tiende a aumentar la probabilidad de que el individuo se escandalice moralmente o actúe contra una injusticia (Davis, 1996).

Los trabajos de Antonio Damasio (2003, 2007) mostraron que las personas con daño en la corteza prefrontal ventromedial carecen de los «destellos afectivos» que siente la mayoría de la gente cuando enfrenta un acto inmoral y, en consecuencia, es mayor la probabilidad de que actúen inmoralmemente. Esta línea de investigación revela una estrecha relación entre razón y emoción: razonar del modo apropiado requiere capacidad para producir respuestas emocionales adecuadas a la situación.

La investigación más reciente sobre las emociones pone un énfasis mayor en la biología y conduce a una conclusión similar: la mente, más allá de la capacidad para manipular representaciones lingüísticas (razonamiento), posee una capacidad más antigua y compleja como es la de sentir y responder apropiadamente (Asma y Gabriel, 2019). Las emociones

son adaptaciones biológicas y la neurociencia ha mostrado los sistemas del cerebro (compartidos por humanos y otros mamíferos) que aseguran las conductas adaptativas. Ver el cerebro como realidad biológica implica que hay emociones universales y determinantes emocionales en la evolución (y la naturaleza) de la mente humana.

Un conjunto de conductas y expresiones puede clasificarse como «ira» o «miedo» porque a ellas subyace un esquema fisiológico identificable. Este tipo de esquemas evolucionó en los cerebros mamíferos para asegurar su supervivencia. El cerebro emocional ha estado construyéndose durante al menos 200 millones de años; mientras que la ex-

La emoción expresada por un empleado para cumplir una exigencia organizacional ha sido denominada «trabajo emocional»

pansión de la neocorteza «racional» comenzó hace 1,8 millones de años. Por ello, para Asma y Gabriel (2019), tiene poco sentido biológico concebir la mente como un computador de costos y beneficios. Para explicar la evolución de la mente es necesario indagar más allá de la capacidad para el razonamiento. Es necesario pensar como un arqueólogo, en términos de capas de estratos sedimentarios.

En las capas inferiores se encuentran los instintos básicos que impulsan al organismo hacia el ambiente para explotar recursos: sed, lujuria, miedo inducen a recuperar la homeostasis. Bajo amenaza, el temeroso animal vacía sus entrañas y una ráfaga de actividad en la amígdala y el hipotálamo lo prepara para defenderse o huir. En el estrato superior siguiente, el cerebro crea un circuito de realimentación: aprendizaje a partir de la experiencia. El miedo se vuelve más específico: las ratas temen a la luz y los humanos temen a la oscuridad (el mismo sistema, diferentes amenazas). Finalmente, en los humanos surge otro circuito de realimentación entre procesos cognoscitivos neocorticales y detonantes y condicionantes subcorticales. En este nivel, el miedo se entreteteje con el pensamiento conceptual y narrativo: cavilaciones y pensamientos, apoyados por lenguaje y símbolos. Según Asma y Gabriel (2019), las emociones específicamente humanas son esos sentimientos complejos expresados por genes de la literatura como Dostoyevski o Edgar Allan Poe.

Los mamíferos comparten siete sistemas afectivos fundamentales: miedo, deseo (sexual), cuidado (maternal), juego, rabia, búsqueda, pánico/dolor (angustia de separación). Todos tienen trayectorias electroquímicas neuronales que acompañan sensaciones y conductas. Estas emociones son universales (en humanos y mamíferos); pero, al ser filtradas por los estratos de la mente, se manifiestan de diversos modos. La evolución de la mente es la historia de cómo estos estratos surgen e interactúan en forma de circuitos de realimentación. Los avances en la elaboración de herramientas o la evolución de las estructuras familiares humanas no habrían ocurrido sin desarrollos paralelos en la vida emocional del *homo sapiens*. Los humanos no habrían sido tan hábiles cooperadores (especialmente en grupos sociales sin parentesco), si no hubieran experimentado una domesticación emocional (control de agresión reactiva y lujuria, por ejemplo) que orientara sus motivaciones y deseos hacia la coexistencia (Asma y Gabriel, 2019).

El enfoque afectivo propuesto por Asma y Gabriel (2019) destaca la relevancia de las emociones en procesos tales como percepción, pensamiento, decisión e interacción social. Casi cualquier percepción está cargada emocionalmente: refleja

alguna cualidad de atracción o repulsión. El significado resulta, fundamentalmente, de la relación con el ambiente y de las claves emocionales de la interacción social, no de una correspondencia abstracta entre signo y referente. Las emociones han creado un mundo social exitoso para los mamíferos, y un nicho rico en información para el aprendizaje humano y la competencia de ideas.

El reconocimiento de las emociones en las organizaciones

Robbins y Judge (2009), autores del texto de comportamiento organizacional más popular en todo el mundo, ofrecen dos explicaciones para la escasa y tardía atención que se ha prestado a las emociones en el ámbito organizacional. A la primera se refieren como «el mito de la racionalidad»: en

Los valores morales se derivan de emociones básicas, tales como rabia, desprecio, gratitud, admiración o exaltación

una organización bien dirigida no hay cabida para la expresión de sentimientos (frustración, miedo, disgusto, amor, odio, alegría, sufrimiento), que constituyen lo opuesto a la racionalidad. Este mito se emparenta con una cultura «masculina» de la gerencia, en la cual no está «bien visto» que un gerente exprese emociones o incluso dudas. De hecho, la presencia de mujeres en cargos y escuelas de gerencia es un fenómeno relativamente reciente.

La segunda explicación puede considerarse otro mito: las emociones son perjudiciales, pues afectan el desempeño de los empleados. Si bien es comprensible que algunas emociones intensas, expresadas inoportunamente, puedan interferir o interrumpir el flujo normal del trabajo, la experiencia y la investigación han mostrado que las emociones bien encauzadas pueden contribuir a mejorar procesos de decisión, liderazgo, relaciones interpersonales, desempeño y satisfacción laboral. Además, como argumentan Robbins y Judge, el hecho es que los empleados llevan sus emociones al trabajo todos los días —podría agregarse que también las llevan del trabajo a sus hogares— y, por lo tanto, sería irresponsable ignorarlas o tratar de ocultarlas, restringirlas, controlarlas o manipularlas.

Ciertamente, como dijera Bowen (2014), la investigación sobre emociones en las organizaciones salió de la infancia. Para facilidad de los interesados, Robbins y Judge presentan un nutrido resumen de hallazgos sobre 1) factores que desencadenan, influyen o condicionan la experiencia y la expresión de emociones en el contexto organizacional (personalidad, día y hora, clima, estrés, interacción social, sueño, ejercicio físico, edad y género) y 2) aplicaciones del conocimiento sobre emociones en el contexto organizacional que se traducen en beneficios de experimentar y expresar emociones.

Investigaciones recientes se han enfocado en la expresión «estratégica» (combinada) de más de una emoción, para entender cuándo, cómo y por qué puede ser beneficiosa la expresión de ira en la organización. Estudios de campo llevados a cabo por Ferreira, Saldanha y Lopes (2019) mostraron que la expresión estratégica de emociones —expresar enfado en combinación con emociones positivas— produce beneficios para los individuos: acentúa las percepciones de cooperación que mejoran las evaluaciones de desempeño.

La neurociencia ha venido mostrando la relevancia de las emociones para el pensamiento racional, aunque solo recientemente haya comenzado a ser reconocida. Las emociones

aportan información clave para tomar decisiones. Además, se ha puesto en evidencia que los comportamientos éticos dependen más de sentimientos —culpa, disgusto, compasión, enojo— que de razonamientos abstractos. Es necesario comenzar por reconocer que las emociones son respuestas a eventos que ocurren en la organización, e influyen en comportamientos y actitudes de las personas: compromiso, esfuerzo, intención de renuncia y desviación en el trabajo.

La comprensión de las emociones influye de manera positiva en la capacidad de las personas para llevar a cabo actividades tales como selección de personal, toma de decisiones, liderazgo, manejo de conflictos, negociación o servicio al cliente. La investigación ha contribuido también a desarrollar teorías como la de inteligencia emocional, que ha ayudado no solo a entender mejor comportamientos humanos en las organizaciones sino también a diseñar herramientas para el diseño de puestos y la selección de candidatos a gerentes. Ciertamente, hay límites éticos a la posibilidad de controlar o manejar emociones. Pero una mayor comprensión de las emociones y sus efectos en los comportamientos de los colaboradores mejorará la efectividad y las relaciones interpersonales del gerente. Tal es también la lección de la psicología evolutiva. El desarrollo de habilidades propiamente humanas ha dependido de algo más que el razonamiento abstracto y la capacidad analítica: la capacidad para sentir y responder apropiadamente a las circunstancias. **RI**

REFERENCIAS

- Ashkanasy, N. M. (2003): «Emotion in organizations: a multilevel perspective». En F. Dansereau y F. J. Yammarino (eds.): *Research in multi-level issues: multilevel issues in organizational behavior and strategy* (Vol. 2, pp. 9-54). Oxford: Elsevier/JAI Press.
- Asma, S. T. y Gabriel, R. (2019): *The emotional mind: the affective roots of culture and cognition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bowen, J. L. (2014): «Emotion in organizations: resources for business educators». *Journal of Management Education*. Vol. 38. No. 1: 114-142.
- Cote, S., y Hideg, I. (2011): «The ability to influence others via emotional displays: a new dimension of emotional intelligence». *Organizational Psychology Review*. Vol. 1. No. 1: 53-71.
- Damasio, A. R. (2003): «Transparent feelings». *Neuro-Psychoanalysis*. Vol. 5: 215-218.
- Damasio, A. R. (2007): «Neuroscience and ethics: intersections». *American Journal of Bioethics*. Vol. 7: 3-7.
- Davis, M. H. (1996): *Empathy: a social psychological approach*. Boulder: Westview Press.
- Ferreira, C., Saldanha, M. y Lopes, P. (2019): «Emotional expression at work: the effects of strategically expressing anger and positive emotions in the context of ongoing relationships». *Human Relations* (Online First): <https://doi.org/10.1177/0018726719871995>
- Graham, J., Nosek, B., Haidt, J., Iyer, R., Koleva, S. y Ditto, P. (2011): «Mapping the moral domain». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 101: 366-385.
- Hochschild, A. R. (1983): *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Izard, C. E. (2007): «Basic emotions, natural kinds, emotion schemas, and a new paradigm». *Perspectives on Psychological Science*. Vol. 2. No. 3: 260-280.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997): «What is emotional intelligence?». En P. Salovey y D. J. Sluyter (eds.): *Emotional development and emotional intelligence: educational implications* (pp. 3-31). Nueva York: Basic Books.
- Robbins, S. y T. Judge (2009): *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Pearson Education-Prentice Hall.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990): «Emotional intelligence». *Imagination, Cognition, and Personality*. Vol. 9. No. 3: 185-211.
- Schnall, S., Haidt, J., Clore, G. L. y Jordan, A. H. (2008): «Disgust as embodied moral judgment». *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 34: 1096-1109.
- Schoenewolf, G. (1990): «Emotional contagion: behavioral induction in individuals and groups». *Modern Psychoanalysis*. Vol. 15. No. 1: 49-61.
- Weiss, H. M. y Cropanzano, R. (1996): «Affective events theory». En B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.): *Research in organizational behavior* (Vol. 19, pp. 1-74). Greenwich: JAI Press.
- Winter, E. (2014): *Feeling smart: why our emotions are more rational than we think*. Nueva York: PublicAffairs.
- Yurtsever, G., y de Rivera, J. (2010): «Measuring the emotional climate of an organization». *Perceptual and Motor Skills*. Vol. 110. No. 2: 501-516.

DE EMPRENDEDOR A GERENTE: REFLEXIONES PARA UNA NUEVA ETAPA PERSONAL

Una vez que el emprendimiento está en marcha se precisa gerenciar la empresa. Las competencias clave que determinaron el triunfo del emprendedor son diferentes de las requeridas para el éxito de un gerente al gestionar una empresa.

Marcel Antonorsi Blanco

Emprendedor:
Que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras.

Gerente:
Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA.

CUANDO UNA PERSONA pone en marcha su emprendimiento se apunta un logro inolvidable. Es el resultado de una buena idea de negocio combinada con acciones apuntaladas por la creatividad y la innovación. Ahora bien, conviene recordar las importantes diferencias entre emprender y gerenciar. Los cursos y talleres que enseñan a irrumpir en el mercado con una idea ganadora no sirven de mucho para la tarea de administrar las operaciones diarias de una empresa. Un cursillo prematrimonial no prepara a los recién casados para enfrentar con éxito la exigente etapa de la convivencia cotidiana: una perspectiva de la relación de pareja que nunca se tuvo en el noviazgo, o se vislumbró a medias durante la llamada «luna de miel».

Emprender y gerenciar

Emprender es un proceso que requiere identificar una propuesta factible de negocio, evaluar fortalezas y debilidades, diseñar un plan de negocio, resolver los problemas de inversión y, por fin, abrir operaciones; todo ello, además, con creatividad y entusiasmo. Emprender es concebir y llevar a la realidad un proyecto que comienza con una idea y «concluye» con la realidad de una empresa montada y en funcionamiento.

Gerenciar es un proceso distinto. No es una actividad que comienza y termina, porque consiste en una dinámica permanente, regular, cuyo objetivo central es lograr que la empresa funcione, y lo haga de manera exitosa.

Marcel Antonorsi Blanco, profesor invitado del IESA.

De emprendedor a gerente

Para Ishak Adizes (1982, 1988), una empresa exitosa debe producir (P), administrar (A), emprender (E) e integrar (I). Por lo tanto, los rasgos medulares de un gerente son: productor, administrador, emprendedor e integrador. La fórmula puede resumirse en el acrónimo PAEI. Al comienzo en estas cuatro letras predomina la «E» de emprender («paEi»), porque las tareas más importantes consisten en crear e innovar.

Cuando la empresa inicia su andadura se torna imprescindible la «P» de producir, porque es urgente elaborar pro-

Los cursos y talleres que enseñan a irrumpir en el mercado con una idea ganadora no sirven de mucho para la tarea de administrar las operaciones diarias de una empresa

ductos o prestar servicios que estimulen las ventas y el flujo de caja. El acrónimo «Paei» designa una fase en la cual la persona debe reducir su énfasis emprendedor para atender la operación.

Posteriormente surge en la empresa la necesidad de administrar. El acrónimo adopta la forma «PAei», porque ahora el énfasis estriba en contar con un presupuesto, manejar las compras, gestionar el almacén, realizar la cobranza, administrar el flujo de caja. En esta fase el emprendedor debe mutar a administrador; es decir, debe convertirse en «gerente».

Gerenciar

Gerenciar es, en pocas palabras, lograr que las cosas ocurran; a veces, sin cobrar conciencia de ello. La gerencia es el proceso mediante el cual se alcanzan objetivos gracias al trabajo con la gente y el empleo de otros recursos organizacionales. La gerencia puede ser vista como enseñaba las teorías clásicas: un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar.

- Planificar es establecer objetivos de desempeño y decidir cómo lograrlos; esto es, qué se hará. La planificación incluye la formulación de la misión y la visión

de futuro de la empresa, la planificación estratégica, la planificación operativa y el presupuesto de inversiones y gastos. En este marco pueden requerirse planes específicos; por ejemplo, de mercadeo o de relaciones con la comunidad.

- Organizar puede resumirse en tres aspectos centrales: especificar los procesos operativos y administrativos, establecer las estructuras organizativas y diseñar las instalaciones y oficinas.
- Dirigir es estimular a la gente para que trabaje y se esfuerce para lograr un alto desempeño. Implica liderar, dar instrucciones, trabajar en equipo, comunicar y supervisar.
- Controlar consiste en evaluar el desempeño y hacer lo que sea necesario para asegurar los resultados deseados (seguimiento de actividades, comparación de logros con planes y normas, toma de decisiones de control necesarias).

Otra competencia vital es la capacidad para coordinar; es decir, para procurar la ejecución armónica de todas las actividades.

Las funciones de planificación y organización suelen realizarse en momentos específicos. Un gerente puede también realizar actividades operativas tales como ventas, manufactura o prestación de servicios. Ello puede ser necesario, conveniente y válido en empresas pequeñas, con poco personal y escasa división de funciones. Pero la mayor parte del tiempo del gerente se destina a dirigir, coordinar y controlar; tres capacidades muy distintas a las que necesita un emprendedor.

Habilidades gerenciales

Un gerente necesita habilidades conceptuales, humanas y técnicas. Con el tiempo, las habilidades gerenciales requeridas cambian de énfasis.

Las habilidades técnicas consisten en aplicar la pericia profesional y desempeñar una tarea con especial destreza. Revisten menos importancia a medida que el gerente deja de estar más cerca de la operación y delega funciones a otras personas.

Las habilidades conceptuales son las relacionadas con la capacidad para pensar analíticamente y lograr soluciones integrales a los problemas. Su importancia va en aumento a

Gerenciar no es una **actividad** que comienza y termina, porque consiste en una dinámica permanente, regular, cuyo objetivo central es lograr que la **empresa** funcione, y lo haga de manera exitosa

medida que el gerente desarrolla sus funciones de planificador y administrador.

Las habilidades humanas consisten en la habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. Siempre será necesario trabajar con jefes, pares y subordinados.

Un emprendedor en su papel de gerente necesita desarrollar progresivamente las habilidades conceptuales (planificación, organización, análisis de problemas, toma de decisiones) y humanas (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, negociación). El énfasis en las habilidades técnicas disminuye gracias al empoderamiento de los colaboradores.

Áreas funcionales de la empresa

En sus inicios, una empresa es un conjunto de actividades relativamente poco diferenciadas: producción, venta y ad-

Un emprendedor en su papel de gerente necesita desarrollar progresivamente las habilidades conceptuales y humanas. El énfasis en las habilidades técnicas disminuye gracias al empoderamiento de los colaboradores

ministración. Con el crecimiento de las operaciones surge la necesidad de atender las áreas funcionales de una manera más especializada.

Las funciones básicas son aquellas que atienden la esencia, la naturaleza específica del negocio. Con el desarrollo de la empresa pueden llegar a incluir operaciones (producción o prestación de servicios, según el caso), ventas, logística, mantenimiento, investigación y desarrollo. Las funciones de apoyo son necesarias para que la empresa se desenvuelva como un conjunto armónico y efectivo: recursos humanos, administración, mercadeo, seguridad e higiene, relaciones externas, asuntos legales y auditoría interna.

Competencias gerenciales clave

Existen competencias estratégicas para que un gerente alcance el mayor grado de eficiencia en la ejecución de sus funciones.

- Administración del tiempo: el tiempo del gerente está muy fraccionado entre los diversos asuntos que debe atender (reuniones, entrevistas, decisiones, atención de colaboradores, llamadas telefónicas, revisión del correo electrónico...).
- Decisión: un gerente es un profesional de la toma de decisiones. Debe hacerlo para resolver problemas, asignar recursos, seleccionar opciones o definir acciones. De allí que sea importantísimo conocer el método de análisis de problemas, así como las técnicas específicas y generales para decidir.
- Solución de conflictos: los conflictos surgen cuando hay desacuerdos. Las formas pacíficas de resolver diferencias pueden resumirse en negociación, mediación y arbitraje. La negociación consiste en buscar un acuerdo directamente entre las partes. La mediación es una negociación facilitada por una persona (mediador), con el fin de buscar un acuerdo entre partes que no pueden o no desean reunirse directamente. El arbitraje ocurre cuando las partes aceptan las decisiones tomadas por un árbitro (un tercero independiente).
- Comunicación: trabajar con gente implica necesariamente comunicar, en sus variados aspectos y formas:

escuchar, dar instrucciones, conversar, discutir, hacer presentaciones. Es necesario que el gerente perfeccione estas destrezas para aumentar su eficiencia.

- Inteligencia emocional: es la habilidad para identificar y administrar adecuadamente las emociones propias y las de otras personas. Es una competencia indispensable en ambientes organizacionales.
- Liderazgo: es la capacidad para influir en otras personas. El gerente necesita liderazgo para dirigir personas y equipos de colaboradores. Además, debe propiciar el liderazgo en otros, para así potenciar el equipo.
- Trabajo en equipo: un buen gerente es capaz de propiciar el desarrollo de equipos de trabajo. Debe ser visto por sus colaboradores como una referencia a la hora de interactuar con otros profesionales para alcanzar los objetivos comunes.
- Reuniones: son imprescindibles para planificar, intercambiar información, tomar decisiones, hacer seguimiento, coordinar. Un gerente debe diseñar un buen sistema de reuniones gerenciales y fomentar que se planifiquen y realicen de manera eficiente.

Un paso trascendental

Un emprendedor que decida desarrollarse como gerente necesita:

1. Desempeñar funciones gerenciales como planificador, organizador, líder, controlador y coordinador.
2. Evolucionar de competencias técnicas a competencias conceptuales, siempre consciente de que las competencias humanas son indispensables.
3. Conocer las diversas áreas funcionales a plenitud, organizarlas y delegarlas adecuadamente.
4. Desarrollar otras competencias gerenciales clave, tales como administrar el tiempo, tomar decisiones, resolver conflictos, comunicar, manejar emociones, liderar, trabajar en equipo y gestionar reuniones.

La experiencia práctica enseña, pero puede ser muy lenta. Cuando se combina con reflexión, capacitación, acompañamiento y aprendizaje explícito, se logra acelerar los ciclos de eficiencia y productividad. Otros aspectos que pueden ayudar al emprendedor comprometido con su transformación en gerente son:

- Cursos de gerencia y supervisión.
- Un buen equipo de colaboradores (con buen balance PAEI).
- Un buen *coach* profesional / gerencial.
- Un buen asesor gerencial.
- Consultores especializados en gerencia o áreas funcionales.
- Apoyo en las cámaras y asociaciones.

Es necesario dar el paso de emprendedor a gerente. No es fácil. Las competencias que hacen al emprendedor exitoso no son las mismas que requiere el gerente de una empresa en marcha. Pero es posible, es necesario y además... hay que hacerlo. Afortunadamente, la gerencia es también una actividad de equipo, para la cual se pueden combinar las competencias de varias personas en un equipo gerencial calificado y exitoso. ¡Adelante! 📌

REFERENCIAS

- Adizes, I. (1982): *Para evitar la incompetencia gerencial*. México: Diana.
- Adizes, I. (1988): *Ciclos de vida de la organización*. Bogotá: Díaz Santos.

LASSWELL

Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: EL ORIGEN DE UNA DISCIPLINA

La necesidad de fortalecer la relación entre el conocimiento científico y la formulación de políticas fue el núcleo del trabajo del politólogo y sociólogo Harold Lasswell: definió y estructuró la disciplina de las políticas públicas, y le asignó la misión de resolver problemas prácticos.

Víctor Carrillo y Verónica Medina

HAROLD LASSWELL (1902-1978) fue un politólogo y sociólogo estadounidense, reconocido en los ámbitos de la academia y la asesoría gubernamental por su contribución a la estructuración de la disciplina de las políticas públicas. Se le considera el padre fundador del análisis de políticas como campo de estudio independiente y el pionero, a mediados del siglo XX, de un movimiento para racionalizar la toma de decisiones en los asuntos gubernamentales, línea que seguirían autores prominentes como Herbert Simon, Charles Lindblom y David Easton.

Desde sus inicios Lasswell se preocupó por las relaciones entre el conocimiento, la formulación de políticas y el poder. Por ello, su producción académica giraría en torno a la creación de una disciplina aplicada a la solución de problemas sociales mediante el uso de métodos y herramientas rigurosas, a la que daría el nombre de ciencias de las políticas (*policy sciences*).

Lasswell introdujo su concepto de ciencias de las políticas a comienzos de los años cincuenta, en un llamado —para entonces novedoso— a racionalizar el proceso de formulación de las políticas públicas. Esta contribución probablemente animó el surgimiento a mediados de los sesenta de la primera ola de reformas del sector público, un movimiento centrado en Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia que se planteó el objetivo de incorporar criterios científicos en las decisiones colectivas.

Se puede apreciar la influencia del pensamiento lasswelliano en los trabajos iniciales sobre evaluación de políticas. En 1969, Donald Campbell propuso el enfoque experimental para evaluar la efectividad de los programas sociales. Desarrolló un método para contribuir a la selección de las mejores políticas en la reforma social estadounidense, y a principios de los noventa acuñó el término «la sociedad que experimenta» para referirse a un andamiaje institucional de políticas públicas que utiliza regularmente el método experimental en la evaluación de programas.

Independientemente del impacto teórico y práctico de Lasswell en el campo del análisis de políticas (*policy analysis*) existen razones para examinar su influencia. Se han presentado pruebas de que su profuso legado se encuentra subutilizado. Por ejemplo, Eulau y Zlomke (1999) describieron los patrones de utilización de los argumentos de Lasswell por la comunidad científica en una muestra de 75 artículos académicos.

Víctor Carrillo, profesor del IESA. Verónica Medina, egresada del IESA.

micos escritos entre 1977 y 1994. Los hallazgos son reveladores: el 36 por ciento de los investigadores hicieron un uso «superfluo» (sin contribución sustantiva) de las ideas de Lasswell, 27 por ciento las utilizaron de manera «sugestiva» (uso genérico para sostener el punto de vista del investigador) y solo el 11 por ciento intentó «extender» sus ideas (aplicación de teorías y métodos en nuevas áreas de investigación).

En el contexto actual es pertinente reflexionar sobre las implicaciones teóricas del concepto de ciencias de las políticas de Lasswell en el análisis de políticas públicas, y destacar su intención de conformar un programa de investigación dirigido a resolver problemas públicos desde la perspectiva epistemológica pragmática. Tal reflexión incluye analizar la influencia de las ideas de este científico estadounidense en la concepción del presupuesto público basado en desempeño.

El concepto de ciencias de las políticas y el análisis de políticas públicas

Según Nick Turnbull (2008: 73) Lasswell «trató de formalizar la relación entre las ciencias sociales y la formulación de políticas, e hizo de la solución de problemas la característica definitoria del análisis de políticas». En la misma línea argumentó otro académico:

En el período de posguerra, Harold Lasswell fue el principal proponente de unas ciencias sociales enfocadas en las políticas. Propuso el desarrollo de la ciencia política (o ciencias de las políticas): un campo interdisciplinario que abarca todas las ciencias sociales para producir conocimiento aplicable a los problemas públicos (Torgerson, 1985: 242).

La propuesta conceptual de Lasswell impulsó un programa de investigación innovador que separó la política (*politics*) de las políticas (*policy*), y dotó a estas últimas de identidades distintivas en un esfuerzo para profesionalizar los procesos de decisiones en el sector público. De esta manera se podría apreciar una diferencia sustancial entre la ciencia política (orientada al análisis teórico del poder) y las ciencias de las políticas (una metaciencia que se nutre de distintas disciplinas y métodos para apoyar los procesos de decisiones de los burócratas en el mundo real).

Lasswell (1951: 4) expresó esta idea de la siguiente manera: «No debe considerarse a “las ciencias de las políticas” completamente idénticas a la materia de estudio de los “políticos”, término común para designar a los profesores universitarios y escritores que se ocupan del gobierno». Y más adelante explicó:

La palabra «política» [en el original: *policy*] ha sido usada con frecuencia para designar las elecciones más importantes de la vida organizada y de la vida privada. Hablamos de «política gubernamental» [*government policy*], «política empresarial» o «mi propia política» con referencia a las inversiones y a otros asuntos. Por lo tanto, «política» [*policy*] está libre de muchas de las connotaciones indeseables de la palabra «política» [*politics*], que con frecuencia se cree que implica «partidismo» o «corrupción» (Lasswell, 1951: 5; los corchetes son agregados).

Luego el autor dividió el espectro de análisis de las ciencias de las políticas en «dos polos» (Turnbull, 2008): uno orientado al estudio de los procesos de formación e implementación

de políticas públicas, y otro dirigido a producir, sintetizar e integrar información en las distintas fases de la creación de políticas para mejorar las decisiones. Así se comienza a hablar de dos subespecialidades en el área de políticas públicas: la primera se refiere a lo que en lengua anglosajona se conoce como *policy making process* (proceso de formulación de políticas) y la segunda al *policy analysis* (análisis de políticas).

Con esta propuesta conceptual Lasswell contribuyó a expandir (y a enriquecer) el marco de la reflexión sobre los asuntos públicos. Por ejemplo, en el polo de la formulación de políticas se segmentaron los programas de investigación en cada fase, aparecieron trabajos relevantes sobre el proceso de adopción de políticas, para explicar cómo la agenda de decisión es influida por la vinculación entre la urgencia de los problemas públicos, las corrientes políticas (*politics*) y las políticas públicas (*policies*) disponibles (Kingdon, 1984). En otra etapa, Pressman y Wildavsky (1973) inauguraron el estudio de la implementación de políticas, cuando indagaron sobre los problemas de ejecución de un programa de desarrollo económico

Lasswell separó las investigaciones sobre las políticas (*policies*) de las disertaciones sobre la política (*politics*), más relacionadas con el estudio del poder

en California. También aparecieron trabajos centrados en la elaboración de marcos conceptuales para evaluar los impactos de las intervenciones públicas (Weiss, 1998).

En el polo del análisis de políticas se encuentran autores como Eugene Bardach y William Dunn, cuyos trabajos dotan de madurez al campo. El objetivo de ambas propuestas era sistematizar el proceso de producción, integración y uso de información rigurosa y pertinente para apoyar las decisiones de los encargados de formular políticas. Bardach (1998), con su clásico camino de ocho pasos, aportó una estructura a los procesos de decisiones públicas: una ruta lógica que va desde la definición del problema hasta la creación de narrativas de políticas públicas (*policies*) que faciliten su comunicación. Dunn conceptualizó el análisis de políticas como

... un proceso multidisciplinario de búsqueda dirigido a la creación, la evaluación crítica y la comunicación de información relevante para las políticas. Como disciplina de solución de problemas, se basa en las teorías y métodos de las ciencias sociales, y en los hallazgos sustantivos para resolver problemas prácticos (Dunn, 2012: 2).

Es bastante difícil no ver la conexión entre el desarrollo de estas dos subespecialidades (formulación y análisis de políticas) y los tempranos llamados de Lasswell a sistematizar la actividad del análisis de políticas públicas; y, por lo tanto, es difícil no apreciar su aporte como pionero en la esquematización de la disciplina. A principios de los cincuenta señaló lo siguiente:

Se ha venido desarrollando una orientación hacia las políticas (*policy orientation*) que atraviesa todas las especializaciones. Esta orientación tiene una doble dimensión. En parte está dirigida hacia el proceso de las políticas y en parte hacia las necesidades de inteligencia de las políticas. La primera tarea, el desarrollo de una ciencia de la formación y la ejecución de las

políticas, utiliza los métodos de investigación de las ciencias sociales y de la psicología. La segunda tarea, la búsqueda de la mejora del contenido concreto de la información y de la interpretación disponible para los hacedores de políticas, supera comúnmente las fronteras de las ciencias sociales y la psicología (Lasswell, 1951: 3).

Ciencias de las políticas: una disciplina dirigida a resolver problemas prácticos

Lasswell forjó el núcleo de su pensamiento en un período de treinta años, desde los años cuarenta hasta los sesenta. Sus ideas fueron moldeadas en una época claramente dominada por los paradigmas epistemológicos del positivismo lógico y el pospositivismo. No obstante, sus propuestas conceptuales siguieron otra perspectiva: el pragmatismo. Extendió el trabajo de John Dewey (Turnbull, 2008), uno de los principales exponentes de esta corriente epistemológica (Cherryholmes, 1992).

El pragmatismo no enfoca su atención en la solución de dilemas epistemológicos (naturaleza y posibilidades del conocimiento) u ontológicos (naturaleza del ser y la realidad). Su objetivo es menos abstracto: intenta resolver problemas concretos en la sociedad. Mientras que el pospositivismo y el constructivismo social constituyen posturas epistemológicas y ontológicas dicotómicas, el pragmatismo es ecléctico y da como igualmente válidas ambas interpretaciones. Por ejemplo, en lo que respecta a la naturaleza de la realidad, el pragmatismo aprueba tanto la noción de una realidad independiente del pensamiento (positivismo) como la de múltiples realidades validadas intersubjetivamente por los actores (constructivismo). Este paradigma no rechaza ninguna de las posiciones porque «se toma seriamente el supuesto de que estamos situados histórica y socialmente, y al momento de leer el mundo nunca podremos estar completamente seguros de si estamos leyendo “el mundo” o nos leemos a nosotros mismos» (Cherryholmes, 1992: 14).

Esta flexibilidad le permite al pragmatismo privilegiar el estudio de las «consecuencias» del fenómeno sobre el análisis de sus «antecedentes» (Cherryholmes, 1992: 13). En última instancia, su misión es teorizar sobre las consecuencias de los problemas para producir pruebas de lo que

funciona en la práctica real. Esta visión práctica del mundo fue influyente a partir de los años sesenta y se expandió en la comunidad científica gracias a los trabajos de autores como Thomas Kuhn, cuya noción de paradigma puede ser interpretada como un «conjunto de las realizaciones científicas que proporcionan modelos y ejemplos de problemas y soluciones a la comunidad científica» (Nogueira, Nogueira y Navarro, 2005: 414).

El objetivo de Lasswell —enfocar a las ciencias de las políticas hacia la solución de problemas concretos— se relaciona con su elección del pragmatismo como base epistemológica. Es imposible subestimar la importancia de un hecho que diferenció a la disciplina del análisis de políticas de otros campos como la filosofía política, la sociología política y la teoría política, cuyos esfuerzos científicos van fundamentalmente dirigidos a la construcción de teorías y hallazgos empíricos generalizables.

La propuesta lasswelliana fue criticada desde dos frentes. En primer lugar, en lo que respecta a su concepción de los problemas públicos, se le criticó su énfasis excesivo en la actividad de solución de problemas y el hecho de que relega a un segundo plano y da por sentado el proceso de problematización, «excluyendo la dimensión simbólica de las políticas», «prestando insuficiente atención a la estructuración del problema» y «no lidiando con la creación de agenda» (Turnbull, 2008: 73).

El diálogo dentro de la comunidad científica sentó las bases conceptuales para que autores como Dunn y Bardach propusieran marcos analíticos de políticas públicas que resaltan la importancia de la problematización. Dunn (2012) separó la actividad de análisis de políticas en 1) estructuración de problemas (identificación, descripción y clasificación de las interpretaciones de distintos actores sociales sobre las relaciones de causa y efecto de una situación problemática) y 2) solución de problemas (diseño de alternativas, proyección de resultados, evaluación, selección de la intervención, implementación y seguimiento); reconoció, además, que el ejercicio de estructuración es subjetivo, ideologizado y guiado por intereses. Adicionalmente indicó uno de los grandes riesgos metodológicos: incurrir en un error tipo III (aplicar una política a un problema mal estructurado).

Las propuestas de Lasswell hallaron eco en la perspectiva epistemológica pragmática: una visión de la ciencia que incentiva la utilización del mejor método disponible para responder a la cuestión más importante, la pregunta de investigación

La segunda área de crítica correspondió a los autores que concibieron el proceso de decisión sometido a una condición de racionalidad limitada: Herbert Simon y Charles Lindblom. Lindblom (1959) argumentó que los problemas públicos pueden dividirse en simples y complejos; estos últimos son más frecuentes, caracterizados por ambigüedad de objetivos, vaga relación entre medios y fines, y dificultad

Lasswell vinculó las ciencias de las políticas con la perspectiva pragmática: su misión es estudiar y contribuir a la solución de problemas prácticos

para prever las consecuencias de las políticas. Su argumento central es que las decisiones sobre problemas complejos deben ser tomadas con un método incremental, sostenido por criterios de intersubjetividad (la buena política es la que genera consenso) e iteración (ensayo y error). El núcleo de la crítica de Lindblom es que la desatención del proceso de estructuración de problemas (y ciertamente Lasswell incurrió en esto) impide seleccionar el método de decisión que mejor se ajuste a la complejidad de la situación.

Otro gran aporte de Lasswell fue su propuesta de multiplicidad metodológica. Uno de los atributos que debían alcanzar las ciencias de las políticas era la «diversidad: los métodos utilizados son múltiples y diversos» (Lasswell, 1971a: 110). Esta fue una respuesta a la fragmentación de las ciencias sociales que observó en su tiempo.

Fragmentación... Implica que quienes contribuyen al proceso de conocimiento pierden su visión del todo y su preocupación está casi exclusivamente en su especialidad. Desarrollan habilidades más complejas para lidiar con sus problemas inmediatos. Les prestan menos atención a las consecuencias sociales o a las implicaciones de política de lo que hacen (Lasswell, 1971b: 440).

La fragmentación de la ciencia dificulta la solución de problemas sociales complejos y restringe la formación de cualquier programa de investigación que se plantee ese objetivo. Por tal razón, las propuestas de Lasswell hallaron eco en la perspectiva epistemológica pragmática: una visión de la ciencia que incentiva la utilización del mejor método disponible para responder a la cuestión más importante, la pregunta de investigación.

Al reconocer el pragmatismo que las visiones pospositivista y constructivista son igualmente valiosas tiene la posibilidad de combinar métodos cuantitativos y cualitativos para diseñar estrategias de investigación más eficientes. Sin duda, la perspectiva pragmática en general y los argumentos de Lasswell en particular influyeron tanto en Dunn como en Yehezkel Dror al formular sus proposiciones sobre las bases metodológicas del análisis de políticas. El primero acuñó los términos «triangulación entre múltiples perspectivas disciplinarias» y «multiplicismo crítico» (Dunn, 2012: 16). Con ellos criticó al positivismo con el argumento de su insuficiencia epistemológica para atender las exigencias empíricas del campo. El segundo planteó que «las ciencias de política deben integrarse en una supra disciplina —enfocada en la elaboración de políticas públicas— con el conocimiento de una variedad de ramas cognoscitivas» (Dror, 1970: 123).

La investigación sobre el presupuesto público basado en desempeño

El presupuesto público basado en desempeño (PBD) ha sido definido como los «procedimientos o mecanismos que intentan fortalecer los vínculos entre los recursos provistos a las entidades del sector público y sus resultados e impactos mediante el uso formal de la información de desempeño en las decisiones de distribución de recursos» (Robinson y Brumby, 2005: 5).

Esta política comenzó a ser implementada en Estados Unidos a principios de los años noventa, y a finales de la década surgen los primeros estudios que indagan sobre el estado de su ejecución. Lo interesante es la riqueza metodológica con la cual ha sido abordado el PBD a lo largo de los años: un acoplamiento entre el ciclo del proceso de implementación de la política, las preguntas y los diseños de investigación. Se ha recolectado información según la cual el trabajo académico ha pasado por tres fases temáticas:

1. Exploración de las percepciones de los burócratas sobre la efectividad de la implementación del PBD (1996-2000).
2. Estimación de los impactos del PBD en la gestión pública (2001-2010).
3. Identificación de factores que afectan la implementación del PBD (2011-2019).

La investigación sobre el PBD se ha circunscrito principalmente al área de política pública: posee un enfoque práctico, orientado a problemas y con multiplicidad metodológica. Las motivaciones académicas que impulsan a los investigadores son: necesidad de entender la política (sus conceptualizaciones son diversas y abstractas), análisis de sus consecuencias en la gestión de las organizaciones y búsqueda de soluciones a problemas de implementación.

En la primera fase (1996-2000) existió un claro interés en explorar las percepciones de los funcionarios públicos sobre la efectividad de la implementación de la política, utilizando principalmente herramientas cuantitativas (encuestas) para indagar la cuestión en niveles subnacional y municipal. Es razonable que los primeros esfuerzos para analizar una intervención pública estén dirigidos a entender cómo evalúan los implementadores lo que está pasando, y clasificar los impactos iniciales y posibles problemas de ejecución.

En la segunda fase (2001-2010) las preguntas se centraron en los efectos de la política en los gobiernos. Para ese momento habían transcurrido casi quince años de la implementación del PBD y la política contaba con madurez e información suficientes para iniciar las reflexiones sobre sus consecuencias. Durante esta fase proliferaron los estudios cuantitativos con modelos estadísticos y matemáticos dirigidos a medir el impacto de la política en el proceso de asignación presupuestaria del Ejecutivo, el comportamiento del gasto público y el desempeño del sector público.

Finalmente en la tercera etapa (2011-2019) se expanden los estudios cualitativos y mixtos para responder a la pregunta de cuáles factores afectan la implementación del PBD. Este cuestionamiento es el resultado de hallazgos divulgados en las fases precedentes, que mostraron dificultades en la aplicación de la política. Los trabajos cualitativos —principalmente estudios de casos, entrevistas semiestructuradas y análisis documentales— indagaron las razones del escaso uso de información de desempeño en las decisiones y los factores que influyeron la trayectoria de las reformas de

PBD. Adicionalmente, las investigaciones con métodos mixtos —propias de la perspectiva pragmática— comienzan a consolidarse, con el objetivo de profundizar el estudio de las barreras de implementación, pero ahora con estrategias metodológicas más complejas de elaboración y corroboración.

La influencia de Lasswell y la perspectiva epistemológica pragmática se identifica en dos elementos:

1. La línea de investigación sobre el PBD —como la mayoría de los programas de investigación aplicada en el área de políticas públicas— ha tenido como motivación académica primaria el desarrollo de preguntas que estructuran problemas (primera y segunda fases dirigidas a caracterizar y entender el fenómeno) o contribuyen a resolver problemas (tercera fase orientada a detectar las barreras de implementación para proponer nuevas estrategias de aplicación). Se puede detectar el influjo de Lasswell y su óptica del análisis de política pública como solución de problemas sociales. Sin embargo, también se aprecia la impronta de Lindblom, Bardach y Dunn, con su énfasis en la estructuración adecuada del problema.
2. El llamado a la diversidad metodológica también puede observarse en la historia de esta línea de investigación. El PBD no es analizado exclusivamente desde una perspectiva positivista o constructivista. La comunidad científica ha sido pragmática, al utilizar los métodos que mejor responden la pregunta de investigación planteada. Incluso en la tercera fase se identifica el surgimiento de estudios con métodos mixtos, que se relacionan con diseños de investigación epistemológicamente sustentados en el pragmatismo.

Las contribuciones de Harold Lasswell al análisis de políticas públicas fueron las de un pionero. Las implicaciones de sus aportes en el análisis contemporáneo se aprecian en su propuesta de esquematización del campo de estudio. Primero le asignó una personalidad propia a la disciplina, vinculándola con el desarrollo de investigaciones sobre las políticas (*policies*) separándolas de las disertaciones sobre la política (*politics*), más relacionadas con el estudio del poder. Adicionalmente, separó los objetivos, el alcance y las unidades de análisis dentro de las ciencias de las políticas. En un lado ubicó el examen del proceso de formulación de políticas públicas y, en el otro, las tareas de creación, sistematiza-

ción y difusión de los insumos informativos necesarios para mejorar los procesos de decisiones gubernamentales (*policy analysis*). Esto estructuró la actividad reflexiva sobre las políticas y propició el florecimiento de distintos programas de investigación.

Otro elemento que impactó el análisis de políticas públicas fue la decisión de Lasswell de vincular la naciente disciplina con la perspectiva pragmática, que asignó a las ciencias de las políticas la misión de estudiar y contribuir a la solución de problemas prácticos. Este objetivo condujo al desarrollo de una visión metodológica ecléctica, cuyos criterios científicos más importantes para la selección de métodos y herramientas de recolección de datos son el tipo de problema y la pregunta de investigación. Esto contribuyó a superar las restricciones epistemológicas que otrora condicionaban la elaboración de los diseños de investigación. ■

REFERENCIAS

- Bardach, E. (1998): *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Cheryholmes, C. (1992): «Notes on pragmatism and scientific realism». *Educational Researcher*, Vol. 1. No. 6: 13-17.
- Dror, Y. (1970): «Prolegómenos para las ciencias políticas». En L. Aguilar (ed.): *El estudio de las políticas públicas* (pp. 119-148). México: Porrúa.
- Dunn, W. (2012): *Public Policy Analysis*. Englewood Cliffs: Pearson.
- Eulau, H. y Zlomke, S. (1999): «Harold D. Lasswell's legacy to mainstream political science: a neglected agenda». *Annual Review of Political Science*. No. 2: 75-89.
- Kingdon, J. (1984): *Agendas, alternatives and public policies*. Boston: Little Brown.
- Lasswell, H. (1971a): «La concepción emergente de las ciencias de políticas». En L. Aguilar (ed.): *El estudio de las políticas públicas* (pp. 105-118). México: Porrúa.
- Lasswell, H. (1971b): «From fragmentation to configuration». *Policy Sciences*. No. 2: 439-446.
- Lasswell, H. (1951): «The policy orientation». En D. Lerner y H. D. Lasswell (editores): *The policy sciences. Recent developments in scope and method*. Stanford: Stanford University Press.
- Lindblom, C. (1959): «La ciencia de salir del paso». En L. Aguilar (comp.): *La hechura de las políticas públicas* (pp. 201-226). México: Porrúa.
- Nogueira, L., Nogueira, M. y Navarro, J. (2005): *Metodología de las ciencias sociales: una introducción crítica*. Madrid: Tecnos.
- Pressman, J. y Wildavsky, A. (1973): *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland*. Berkeley: University of California Press.
- Robinson, M. y Bumbry, J. (2005): «Does performance budgeting work? An analytical review of empirical literature». IMF Working Papers. No. 5-210. Washington: International Monetary Fund.
- Togerson, D. (1985): «Contextual orientation in policy analysis: the contribution of Harold D. Lasswell». *Policy Sciences*. No. 18: 241-261.
- Turnbull, N. (2008): «Harold Lasswell's "problem orientation" for the policy science». *Critical Policy Analysis*. Vol. 2. No. 1: 72-91.
- Weiss, C. (1998): *Evaluation: methods for studying programs and policies*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Las contribuciones de Harold Lasswell al análisis de políticas públicas fueron las de un pionero. Las implicaciones de sus aportes en el análisis contemporáneo se aprecian en su propuesta de esquematización del campo de estudio

LA GUERRA DE LAS MONEDAS:

UNA PERSPECTIVA MULTIMONEDAS Y MULTIMEDIOS DE PAGO

2019 quedará en la memoria de los venezolanos como el año en que se «dolarizó» la economía. Los agentes económicos buscaron una solución a la dificultad de emplear bolívares como medio de pago o reserva de valor, y abrieron el camino a la era multimonedas y multimEDIOS de pago.

Sandy Gómez
y José David Acuña

EN UN MUNDO donde la carrera por sustituir el dinero físico por el dinero digital parece ir a velocidad creciente, muchos países se jactan del grado de desarrollo de los medios de pago disponibles en sus economías. Aun cuando el uso de monedas y billetes es todavía muy popular en Estados Unidos, Alemania o Japón, hay naciones como Noruega y China donde es posible pagar mediante un mensaje de texto o un código QR.

La evolución de los medios de pago no es un asunto exclusivo de las grandes economías. De hecho, guarda más relación con la naturaleza de los problemas experimentados por los agentes económicos al realizar transacciones. Son las necesidades de las personas las que impulsan los cambios en los medios de pago; y estos cambios perdurarán en la medida en que aporten estabilidad, comodidad, confianza y menos costos.

En el hemisferio occidental existe un país donde la vida y los negocios van a un ritmo lento, casi imperceptible, carente del vértigo propio de la revolución digital: Venezuela. Es un país tan ajeno a la modernidad que parece pertenecer a una galaxia muy lejana. En 2019 experimentó, por la fuerza de los hechos, la «dolarización» de su economía debido a la dificultad que enfrentaban los agentes económicos para transar en la moneda de curso legal.

La velocidad con la que ha irrumpido el dólar en las transacciones cotidianas del pueblo venezolano plantea importantes interrogantes. La mayoría se refiere a los cambios que deberán efectuarse en el sistema de medios de pago, y a la posibilidad de que la divisa estadounidense sirva de plataforma para mantener un mínimo nivel de comercio y consumo en Venezuela.

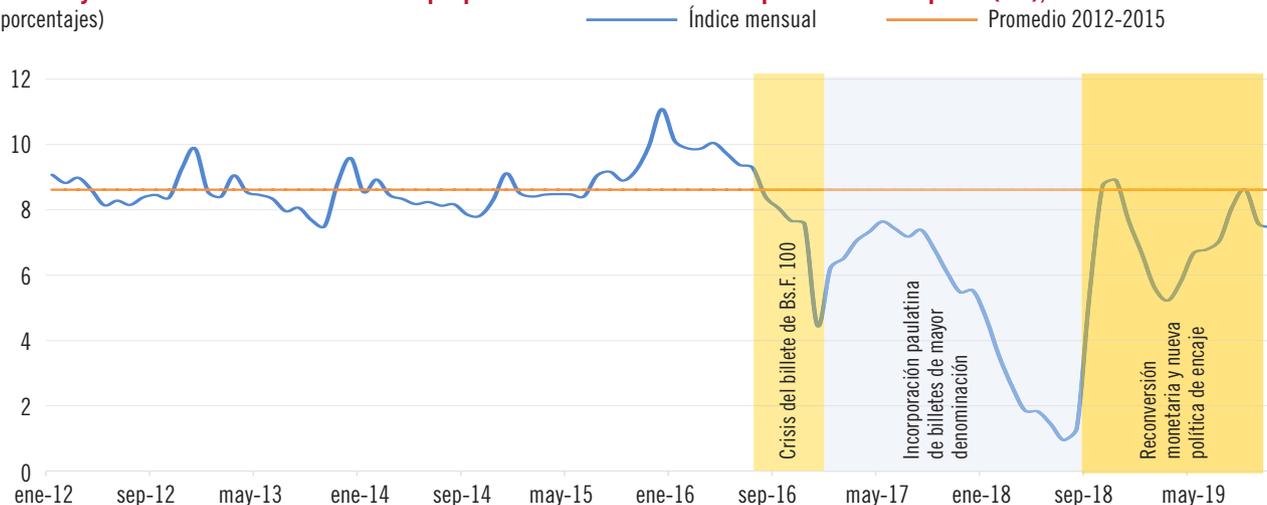
¿«Dolarización» en tiempos de control de cambios?

Son tantas las condiciones que coincidieron para forzar el cambio en los medios de pago —efectivo, tarjetas de débito, tarjetas de crédito y transferencias electrónicas— que un recuento pormenorizado de ellas tal vez resulte abrumador. Conviene más intentar una revisión de los hitos principales,

Sandy Gómez y José David Acuña, ejecutivos de ARCA Análisis Económico.

Billetes y monedas en circulación como proporción del efectivo más depósitos a corto plazo (M2), 2012-2019

(porcentajes)

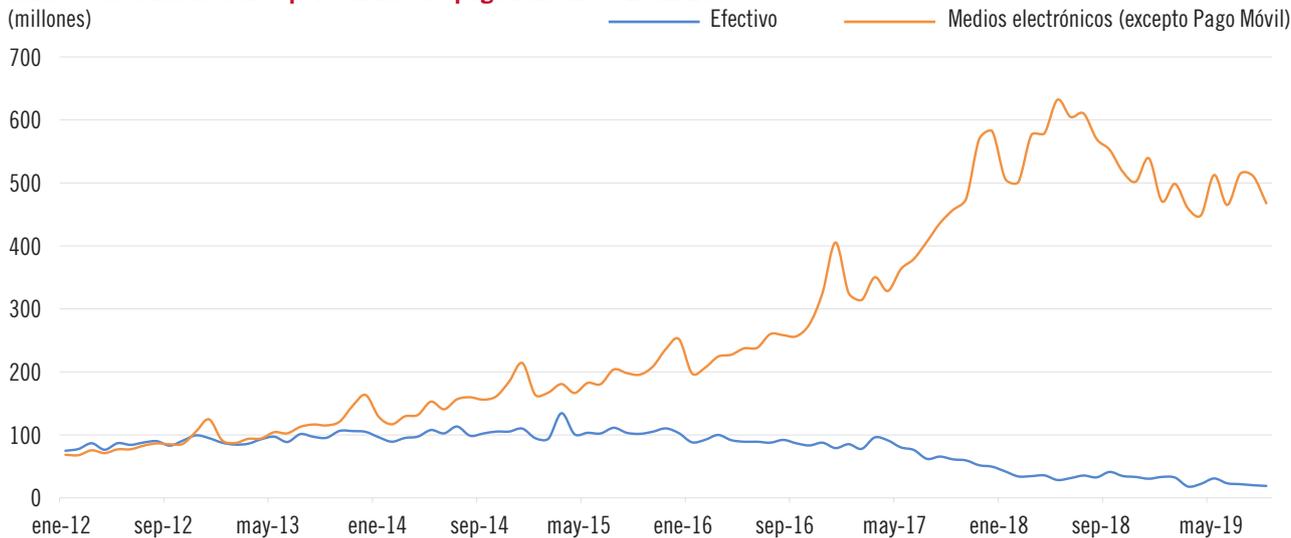


Datos hasta noviembre de 2019.

Fuente: Banco Central de Venezuela, «Liquidez monetaria» (<http://www.bcv.org.ve/estadisticas/liquidez-moneteria>).

Número de transacciones por canales de pago bancarios 2012-2019

(millones)



Datos hasta septiembre de 2019.

Fuente: Banco Central de Venezuela, «Canales y servicios de pago» (<http://www.bcv.org.ve/sistemas-de-pago/aspectos-legales/canales-y-servicios-de-pago>).

inspirada en la famosa saga *Guerra de las galaxias*: de «La amenaza fantasma» a «La amenaza hiperinflacionaria». Lo experimentado por los venezolanos ha sido, definitivamente, de otro planeta.

Uno de los antecedentes principales de la situación actual de Venezuela fue la crisis de efectivo de diciembre de 2016, cuando el gobierno atribuyó todas las culpas a un supuesto contrabando de billetes de 100 bolívares, cuyo retiro de circulación se fijó en un plazo perentorio de tres días. En medio de la desesperación, los venezolanos intentaron deshacerse de los billetes de 100 como de los clones de Jango Fett (el mercenario más famoso de la saga). De allí, que este episodio monetario pueda ser titulado «El ataque del billete de 100».

El valor de las transacciones en bolívares en efectivo cayó vertiginosamente durante diciembre de 2016. En los meses

siguientes, la controvertida medida fue prorrogada en repetidas ocasiones, e incluso se incorporó de manera progresiva una nueva familia de billetes. El valor de las transacciones en efectivo fluctuó con tendencia hacia la baja, gracias al efecto corrosivo de lo que resultó ser una espiral hiperinflacionaria desatada en noviembre de 2017. Una amenaza de muchos años cobró cuerpo, se hizo real, y dio inicio a otro episodio de la saga de la crisis monetaria venezolana: «La venganza de la hiperinflación».

La creciente pérdida de poder adquisitivo de los billetes forzó al gobierno a crear, en agosto de 2018, el bolívar soberano: un nuevo cono monetario («La esperanza de la reconversión») que consistió en eliminar cinco ceros a la moneda. Como parte de una política conjunta se emitió el «Convenio Cambiario No. 1», que hace referencia por primera vez en

muchos años a la «libre convertibilidad de la moneda», se derogó la Ley de Ilícitos Cambiarios y se flexibilizó el control cambiario vigente desde 2003, cuyo alcance se ajustó mediante 39 convenios cambiarios previos.

El panorama no mejoró. La crisis de efectivo se agudizó durante el período 2017-2018, al punto de que algunos bienes y servicios empezaron a tener precios diferenciados según el medio de pago empleado por el comprador. La compra en efectivo permitía acceder a los productos a un menor costo.

Los problemas de disponibilidad de efectivo, evidentes ya en diciembre de 2016, se tradujeron en un auge de las transacciones por canales electrónicos. A medida que el proceso hiperinflacionario aniquilaba la capacidad de compra de los bolívares —y de los billetes en particular— se volvió frecuente utilizar puntos de pago o transferencias para pagar operaciones. Menudeaban las transacciones con bajo monto, y dejó de ser un hecho surreal comprar un refresco con tarjeta en un punto de venta.

La multiplicación de los puntos de venta mitigó el efecto negativo de la crisis de efectivo, pero creó un problema nada despreciable para los comercios: la imposibilidad de acceder inmediatamente a la liquidación de los montos facturados por venta de bienes o prestación de servicios. Esta circunstancia implica pérdida patrimonial en medio de una hiperinflación.

Las condiciones se agravaron al punto de estimular la consolidación de un mercado de compra y venta de bolívares en efectivo: adquisición de billetes con primas por encima de su valor nominal. La urgencia de puntos de venta por parte de los comercios aumentó por la frecuencia creciente de transacciones de pago por canales electrónicos (incluida internet). En mayo de 2018 llegó a registrarse un incremento interanual de cincuenta por ciento. La tendencia se revirtió a partir de junio de 2018, y en octubre de 2018 el número de transacciones fue inferior al de doce meses antes. El número de transacciones por canales de pago bancarios disminuyó: los venezolanos dejaban de usar bolívares para transar.

El crecimiento del número de puntos de venta disponibles en comercios se estancó entre 2016 y 2018. La oferta

Cambios en el coeficiente de encaje legal de la banca comercial y universal

(porcentajes)

		Ordinario	Marginal	Especial
Enero	2012	17,0	17,0	6,0
Octubre	2013	19,0	22,0	6,0
Noviembre	2013	20,5	30,0	6,0
Abril	2014	21,5	31,0	6,0
Mayo	2017	21,5	31,0	6,0
Junio	2017	21,5	31,0	-
Octubre	2018	31,0	40,0	-
Diciembre	2018	31,0	50,0	-
Enero	2019	31,0	60,0	-
Febrero	2019	57,0	100,0	-

Fuente: Banco Central de Venezuela, «Encaje legal» (<http://www.bcv.org.ve/estadisticas/encaje-legal>).

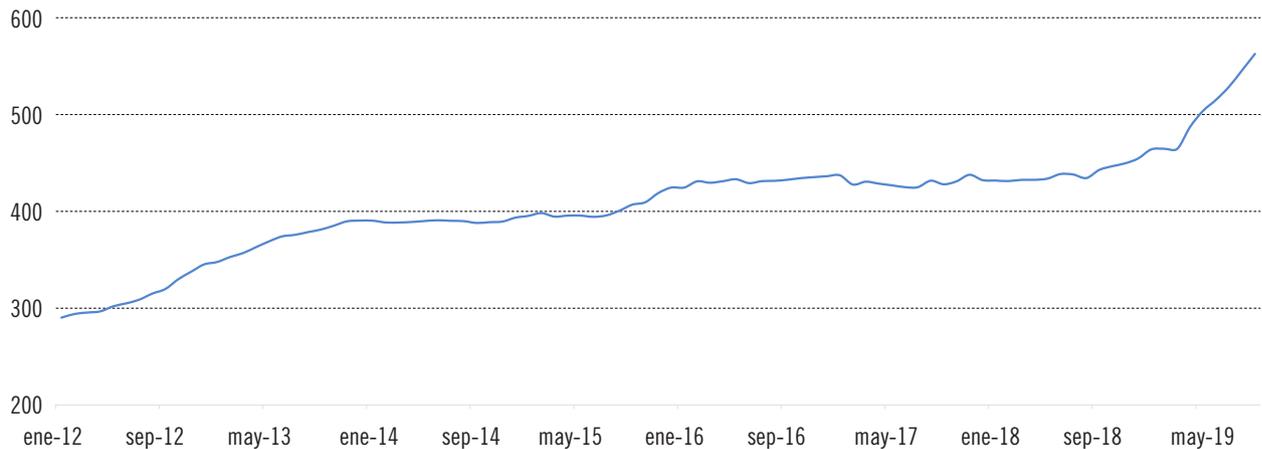
cubierta por las entidades bancarias quedó claramente rezagada, debido a los altos costos marginales de proveer y mantener los dispositivos. Estas fricciones permitieron la entrada de nuevos grupos de actores al mercado de los medios de pago: proveedores no bancarios de puntos de venta y empresas *fintech* nacionales, entre las que destacan principalmente los proveedores de billeteras electrónicas.

Hoy los proveedores no bancarios de puntos de venta y las *fintech* que desarrollan medios de pago compiten con el pago móvil interbancario. El regulador bancario venezolano y los bancos locales idearon estas soluciones con la intención de mitigar el efecto de la crisis de efectivo, pero terminaron atendiendo también la necesidad de inmediatez en la liquidación de las transferencias, no solo para llevar a cabo pagos en comercios sino también para comprar y vender divisas.

El bolívar «soberano» sobrevivió, a pesar del carácter crónico de la escasez de efectivo y del estancamiento del número

Número de puntos de venta, 2012-2019

(miles)



Datos hasta septiembre de 2019.

Fuente: Banco Central de Venezuela, «Número de terminales de puntos de venta y cajeros automáticos» (<http://www.bcv.org.ve/sistemas-de-pago/aspectos-legales/numero-de-terminales-de-puntos-de-venta-y-cajeros-automaticos>).

Consumo promedio por tarjeta de crédito, 2012-2019

(dólares)



Fuente: Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, «Información estadística» (http://www.sudeban.gob.ve/index.php/gide_informacion-estadistica/).

de puntos de venta. Este fenómeno puede entenderse únicamente a partir de dos circunstancias acontecidas en 2019: en el frente monetario las modificaciones en la política de encaje legal, que se hicieron particularmente restrictivas a partir de enero de 2019 («El encaje contraataca»), y en el frente cambiario el cierre de la brecha entre el tipo de cambio reconocido por el Banco Central de Venezuela y el tipo de cambio paralelo en febrero de 2019 («El retorno del tipo de cambio oficial»).

Tanto el ajuste del encaje legal como el cierre de la brecha del tipo de cambio reordenaron el mercado cambiario y

¿Cuándo empezó a usarse el dólar como medio de cambio y unidad de cuenta de forma recurrente? El punto de inflexión se ubica en marzo de 2019, con el apagón nacional

desaceleraron el ritmo de la hiperinflación y la depreciación del bolívar frente al dólar, pero a un precio muy alto: acabar con el crédito al consumo que proveía la banca en su función de intermediación. Otro efecto colateral de estas medidas fue la reactivación de la demanda de productos importados, gracias también a la suspensión de algunos aranceles; de allí el auge de los «bodegones». En la Venezuela de hoy financiar el consumo en bolívares con tarjetas de crédito implica llevar a cabo una transacción por apenas 1,3 dólares.

Parece cuesta arriba calcular la cantidad de dólares disponibles en la economía venezolana antes de 2019, pero es obvio que esa cantidad era distinta de cero. En Venezuela era legal y común fijar los precios de ciertas transacciones en dólares (contrataciones, compra y venta de vehículos, alquiler o venta de bienes inmuebles, etc.). Ahora bien, tales transacciones, como se sabe, no son cotidianas.

¿Cuándo empezó a usarse el dólar como medio de cambio y unidad de cuenta de forma recurrente? ¿Cómo se llegó a la dolarización por la vía de los hechos? ¿De dónde salió la cantidad de billetes estadounidenses suficientes para apuntalar las transacciones cotidianas de los agentes económicos? Para responder a tales preguntas vale la pena considerar el postulado de la Ley de Gresham: cuando en una economía

pueden circular dos monedas, una percibida como buena y otra percibida como mala, el público tiende a sacar de circulación la buena para atesorarla (es decir, usarla como reserva de valor) mientras se limita a usar la mala para fines transaccionales.

El punto de inflexión se ubica en marzo de 2019, cuando un apagón nacional de casi una semana paralizó al país y dejó a los venezolanos desprovistos de los medios para efectuar sus pagos en bolívares: computadoras, celulares y servicios de electricidad y telecomunicaciones que necesitaran el uso de internet. Fue entonces cuando empezaron a popularizarse las transacciones con dólares en efectivo. En cuestión de meses, la pregunta «¿acepta pago móvil?» fue sustituida por «¿a cuánto acepta el dólar hoy?». Este nuevo episodio puede llamarse «El despertar del cash».

A partir de mayo de 2019, el Banco Central de Venezuela (BCV) asumió un papel más activo en el mercado cambiario, al ofrecer euros en efectivo en mesas de cambio operadas por los bancos del sistema financiero («Las últimas intervenciones cambiarias»). Esto contribuyó a contener el tipo de cambio y estimular la demanda de productos importados.

Llegados a este punto, surge una pregunta clave: si desde octubre de 2018 el uso de los medios electrónicos para pagar en bolívares crece a tasas negativas, ¿cómo y con qué pagan los venezolanos el consumo de productos locales e importados? Con dólares y euros en efectivo, *wire transfers*, Zelle, Paypal y criptomonedas. Todas las opciones circulan, y de este modo incrementan poco a poco su importancia relativa en el total de transacciones. Este es, por ahora, el último capítulo de la saga: «El ascenso de las divisas y las criptomonedas».

La era multimonedas de la economía venezolana apenas empieza. En un entorno de sanciones internacionales, que limitan de un modo considerable la colocación de dólares en el exterior y facilitan su inyección en la economía nacional, puede explicarse en parte la cantidad creciente de divisas estadounidenses en manos de los agentes económicos.

Venezuela enfrenta el año 2020 con una mezcla de problemas viejos y nuevos. A la persistencia de la hiperinflación

y la devaluación —que hacen que el sistema bancario local sea cada vez menos relevante para transar o financiar operaciones en bolívares— hay que sumar las trabas de la adaptación a un entorno multimonedas y multimedios de pago:

- Fricciones para dar vuelto o cambio en monedas distintas al bolívar, asociadas con la disponibilidad de billetes de baja denominación y monedas, y al estado de los billetes (rayados, rotos, arrugados).
- Riesgo de falsificación de billetes.
- Riesgo de manejar grandes volúmenes de divisas en efectivo.
- Desfase en el tipo de cambio dólar/euro en transacciones al por menor.

Ahora, ¿qué sigue?

En uno de los más recientes capítulos de la saga *Guerra de las galaxias*, Luke Skywalker explica que «la fuerza» tiene un carácter dual. Ocurre lo mismo con la opción de los nuevos medios de pago en Venezuela: tienen riesgos y oportunidades. A la luz de experiencias internacionales, Venezuela quedaría en condiciones para convertirse en un mercado interesante para empresas *fintech* y la tecnología *blockchain*. Tal posibilidad nace de una paradoja: «la ventaja del atraso», en palabras de Alexander Gerschenkron (1968).

Venezuela tiene el potencial para pasar de un sistema financiero pequeño y restringido a un sistema dinámico, en el que confluyan distintos tipos de agentes económicos con soluciones financieras y bancarias avanzadas, pensadas para optimizar las transacciones de personas y empresas, con financiación en la moneda que tengan al alcance. Estos agentes económicos incluyen proveedores de billeteras electrónicas con soporte para almacenar varias monedas, plataformas de intercambio de monedas y criptomonedas, proveedores de servicios de pagos en monedas distintas al bolívar, prestamistas y compañías privadas de custodia de valores.

Los nuevos actores deberán enfrentar riesgos operativos que pueden no ser convencionales en otros entornos. En Venezuela toda la infraestructura de provisión de servicios básicos es vulnerable; por ejemplo, hay zonas del país que padecen fallas del suministro eléctrico, lo cual impacta de modo negativo la operatividad.

Un importante desafío viene dado por la necesidad de integrar las monedas y criptomonedas de circulación legal —el bolívar y el petro— y calcular los efectos del deseo gubernamental de masificar el uso de la criptomoneda nacional. En

el más reciente ensayo de masificación, en diciembre de 2019, se inyectó a la economía un volumen importante de subsidios denominados en petros, que al final no pudieron ser cambiados a bolívares. La mayoría de estos petros terminaron en las cuentas de un reducido número de comercios que lo aceptaban por estar afiliados a la red de pago que soporta esta criptomoneda. El gobierno venezolano aspira a que el petro mejore su desempeño cuando sea demandado por empresas de sectores estratégicos en la economía de importación y exportación —portuarias, aeroportuarias, petroleras— y cuando sea requerida para pagar servicios prestados por empresas públicas. El BCV persistirá en su propósito de intervenir en el mercado cambiario, mediante la oferta de monedas internacionales como el rublo y el yuan, las de los principales socios comerciales del país.

La transformación del sistema financiero no significa la desaparición de los integrantes tradicionales del mercado de transacciones. No hay razón para esperar que —con toda su infraestructura y penetración de mercado— opten por quedarse de brazos cruzados. Siempre tendrán la posibilidad de innovar de forma independiente. Por lo tanto, es fácil vaticinar la proliferación de servicios bancarios en monedas distintas a las de circulación legal, y la concreción de alianzas con proveedores nuevos para ampliar el espectro de soluciones ofrecidas a los clientes.

Tradicionalmente la innovación y el cambio tecnológico preceden a la legislación. En Venezuela los proveedores no bancarios de puntos de venta empezaron a ser regulados a partir de 2018, y el proceso de solicitud de autorizaciones ante el BCV está por ejecutarse. Desde esta perspectiva existen oportunidades en actividades escasamente reguladas y con importantes márgenes de maniobra administrativa y operativa.

Los futuros ganadores de la «Guerra de las monedas» serán quienes consigan la fórmula financiera y de cumplimiento normativo para garantizar el funcionamiento de sus negocios, en un entorno que puede llegar a ser tan hostil como el del planeta Tatooine: muy competitivo y, por naturaleza, muy regulado, tanto local como internacionalmente. Ya lo dijo el maestro Yoda: «Un misterio infinito la fuerza es. Mucho por aprender aún queda».

¡Que la fuerza les acompañe! 

REFERENCIA

- Gerschenkron, A. (1968): «El atraso económico en la perspectiva histórica». *Investigación Económica*. Vol. 28. Nos. 111/112: 141-165.

El BCV persistirá en su propósito de intervenir en el **mercado** cambiario, mediante la oferta de monedas internacionales como el **rublo** y el yuan, las de los principales socios comerciales del país

Medios digitales: medir para que funcionen

Luis Ernesto Blanco

Profesor de periodismo digital en la Universidad Católica Andrés Bello / @lblancor

La analítica web ayuda a atraer lectores potenciales, invita al consumidor a interactuar con la red, fomenta conversiones de forma rápida y hace que los clientes vuelvan continuamente.

Los medios digitales mantienen una permanente tensión entre la apuesta por el clic y la rigurosidad informativa. Sea cual sea la línea definida, la medición de su actividad en la red es fundamental para determinar el éxito de la estrategia asumida.

Se entiende como analítica web la disciplina consistente en medir, procesar, analizar y reportar el tráfico de internet para entender y optimizar el uso de un sitio en la red. Se ha convertido en una disciplina indispensable, no solamente para el mercadeo sino también para forjar relaciones sólidas y duraderas con los visitantes de un sitio. Más allá de recopilar datos, implica estudiar y comparar los informes derivados del análisis de un sitio (Bullido, 2016), lo cual permite dar luces sobre la audiencia y su comportamiento, para mejorar contenidos y aumentar el tráfico del público al que van dirigidos.

Cualquier estrategia de las campañas digitales se basa en un conocimiento general del mercado. Mediante la analítica web se desarrollan parámetros de conocimiento con respecto a la audiencia, la marca y objetivos en la red. «De dónde procede el tráfico, qué canales y campañas funcionan mejor, y cuáles fracasan. Esto, a su vez, permite a las pequeñas y medianas empresas emplear su dinero de forma más eficiente» (Arnold, 2018).

Esta disciplina también aporta información sobre los contenidos más demandados por la audiencia: cuáles funcionan mejor según el día de la semana, la hora del día, la fuente de entrada del tráfico o la ubicación geográfica, el género o la edad del visitante. Aporta beneficios para el producto y para el modelo de negocio. Un mejor conocimiento de los usuarios permite captar nuevas audiencias y aumentar el consumo de las que ya se tienen. Esto elevará la cuota de mercado y hará que el sitio sea más atractivo para los anunciantes (Gutiérrez, 2018).

Ni moda ni vanidad

Todo medio necesita un estudio serio para conocer su audiencia y descubrir los perfiles de sus clientes, el valor pu-

blicitario que ofrece, los efectos de su política estratégica, la valoración y la evolución de sus medidas comerciales, y el posicionamiento logrado en el mercado. La analítica web ayuda a atraer lectores potenciales, invitar al consumidor a interactuar con el sitio, fomentar conversiones de forma rápida y hacer que los clientes vuelvan continuamente. Conocer qué atrae a los usuarios ayuda a personalizar aún más su experiencia.

Los tipos de analítica más utilizados son (Nieves, 2018):

1. Descriptiva: retrata la situación de un sitio y sirve para actuar y ajustar lo necesario.
2. Predictiva: anticipa estrategias con base en resultados históricos, gracias a una mezcla de experiencia e intuición.
3. Prescriptiva: propone acciones concretas.

Lo importante es poner el foco en lo que es realmente útil para el portal o modelo de negocio que hay detrás de la cuenta. Existen datos cuantitativos (medidas) que merecen atención (por ejemplo, el tráfico). Pero un dato por sí solo no tiene mayor relevancia, si no se puede comparar con otra información que proporcione contexto; por ejemplo, el tráfico de meses anteriores, la cantidad invertida en publicidad o el número de usuarios que realizaron alguna acción.

La clave está en poner a interactuar los datos para crear métricas, que permitan saber cuán beneficiosa fue una inversión. Mientras más y mejores métricas se consideren en un plan de mercadeo de resultados, más específica será la información obtenida. Es importante seleccionar las correctas —que ofrecen información valiosa— y dejar a un lado las vanidosas, como el aumento de seguidores en Facebook o el número de descargas de una aplicación; aunque útiles, no aportan información valiosa para decidir. En cambio, los «indicadores clave de rendimiento» (KPI, por sus siglas en inglés) son esenciales para saber si

realmente se están alcanzando los objetivos (Nieves, 2018).

Métricas para los medios

Google Analytics es la herramienta más difundida para hacer análisis de sitios en internet. Ofrece un conjunto de datos y métricas valiosas para mantener la información al día. «Audiencias», por ejemplo, permite clasificar los visitantes por diversas características de sus perfiles. Otra es «Fuente/Medio», usada para conocer la página o navegador desde donde accede la audiencia a la red. «Canal», por su parte, agrupa todas las fuentes y medios, y los representa conjuntamente en diferentes tipos de tráfico. De esta forma se puede identificar cuál contenido atrae más tráfico y cuál se debe potenciar. El portal Media Room Solutions (2018) menciona también otras métricas que deben considerarse: visitantes únicos, páginas vistas, tiempo medio de permanencia, porcentaje de rebote, páginas de salida o velocidad de carga, entre otras.

Lo más importante para el análisis no es tanto la fotografía del momento sino el seguimiento continuo de las estadísticas, para elaborar informes regularmente y emprender estrategias dirigidas a potenciar los resultados favorables y descartar las prácticas que quitan tiempo y no agregan valor. Básicamente, no quedarse haciendo siempre lo mismo. 

REFERENCIAS

- Arnold, M. (2018): «Guía de analítica web para principiantes: ¿por qué es tan importante?». Yuqo: <https://www.yuqo.es/guia-de-analitica-web-para-principiantes/>
- Bullido, E. (2016): «Guía básica de Google Analytics para periodistas»: <https://enriquebullido.com/guia-basica-google-analytics-periodistas-analitica-web/>
- Gutiérrez, F. (2018): «Analítica web en medios digitales: uso de datos de audiencia y métricas en los grandes grupos de comunicación españoles». Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid: <https://eprints.ucm.es/50735/1/T40760.pdf>
- Media Room Solutions (2018): «Analítica web en medios digitales, herramientas y tendencias»: <https://www.mediaroomsolutions.es/blog/analitica-web-medios-digitales/>
- Nieves, G. D. (2018): «Conceptos clave de analítica web para principiantes». Postedin: <https://www.postedin.com/blog/conceptos-clave-de-analitica-web-para-principiantes/>

El valor creciente del Sistema B

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

Los estragos sanitarios y climáticos son oportunidades para valorar la importancia de que las empresas no se centren exclusivamente en la rentabilidad, sino que sean más humanas y colaboradoras. Tal es el objetivo del movimiento Sistema B, que crece en el mundo.

El Sistema B es un movimiento mundial para que las empresas se ocupen no solo de la ganancia, sino también del bien social, el bien ambiental y el bien común; y, lo más importante, que lo hagan desde su negocio medular, no como una actividad secundaria o asociada, sino como parte de su razón de ser.

El movimiento tiene representación en los más diversos países, con la misión de promover las «iniciativas B». Para ello organiza encuentros con empresarios y emprendedores, talleres, charlas, alianzas con la academia, discusiones e intercambios con los distintos actores sociales, que incluyen gobiernos, gremios, sindicatos y organismos internacionales. La premisa es que cuanto mayor sea el ecosistema, mejores serán los resultados, siempre alineados con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU.

Empresas líderes —tales como Danone, Natura, Avon, Banco Itaú, varias embotelladoras, por mencionar algunas— se han sumado a esta iniciativa; que no es nueva, pero ha tomado mayor impulso a medida que las sociedades son más conscientes de la necesidad de ser solidarias y responsables con el entorno.

El propósito es desarrollar una nueva economía basada en conceptos de reciclaje, circularidad, producción amigable, cuidado del ambiente, prácticas ecológicas, ahorro energético, utilización de fuentes alternativas de energía, integración de las comunidades en los procesos productivos, empleabilidad de mano de obra local, políticas de equidad y ecodiseños. Todas esas prácticas forman parte del discurso del Sistema B.

Ejemplos notables

En México hay unas cincuenta compañías certificadas, o en camino a lograrlo. Allí el sistema cuenta con el respaldo de

muchas instituciones, como CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, Citibanamex o la Promotora Social.

Otro caso notable es Uruguay, país pequeño que también le ha puesto la mira al sistema. Allí hay unas diez compañías certificadas B; son pocas, pero hay muchas en el proceso de seguir esa línea en este momento, según Bebo Gold, director ejecutivo del Sistema B en Uruguay, quien reporta a la organización internacional para América Latina, ubicada en Chile.

Gold cita como ejemplo a la empresa de agua embotellada Salus, todo un referente en su país, que ha adaptado sus políticas para que sus envases

El Sistema B es un movimiento mundial para que las empresas se ocupen no solo de la ganancia, sino también del bien social, el bien ambiental y el bien común; y, lo más importante, que lo hagan desde su negocio medular

no sean de plástico virgen sino reciclado, además de promover a quienes están en la cadena de recolección de materiales. Otra empresa destacada en Uruguay es La Cristina, primer campo certificado B del mundo, dedicada a los agroquímicos naturales y al pastoreo racional.

La certificación

El proceso de certificación consta de 200 preguntas sobre cinco ejes transversales: impacto ambiental, impacto social, relación con la comunidad, con los trabajadores y gobernanza. Las preguntas son disparadoras de reflexión y también herramientas para el diagnóstico empresarial, en esas dimensiones, y para hacer cambios organizacionales.

A medida que se responde se obtiene un puntaje. Al llegar a 80 puntos se puede solicitar la certificación de que la empresa es económica, social y ambientalmente responsable, lo que se ha dado en llamar «el triple impacto». Uno de los últimos pasos de la certificación consiste en cambiar los estatutos de la compañía, para incluir el compromiso con el modelo de impacto B.

En América Latina están surgiendo empresas que producen aceites, bálsamos, jabones u otros artículos orgánicos que evitan el daño ambiental. Algunas han crecido sostenidamente y han contratado a pequeños productores locales, lo que contribuye a mejorar el entorno social. Son negocios que comienzan en pequeña escala, pero llegan a competir con las multinacionales del rubro al que pertenecen.

Los estragos sanitarios y medioambientales le han dado relevancia al sistema B en muchos países. Esas desgracias son alarmas a las que no se puede dar la espalda: la necesidad de poner a las personas en el centro de organizaciones y sociedades, de cuidarse entre ellas y al medio ambiente.

Se espera que surjan o se profundicen nuevas formas de hacer negocios. Por supuesto, se espera también que Venezuela forme parte de este movimiento mundial. Tener urgencias político-económicas-sanitarias no debería ser razón para apartarse del camino B; por el contrario, es la oportunidad para sumarse a un camino positivo y no quedar aislada.

Las empresas que se quieran sumar al movimiento no deben necesariamente cumplir todos los requisitos para ser B, sino simplemente compartir sus valores y acercarse, en forma medible, a los objetivos de triple impacto positivo. Por lo menos deben estar dispuestas a hacer una apuesta real por la sostenibilidad; poco a poco, pero de manera firme. ■



LOS MÍNIMOS DE LA HISTORIA DE VENEZUELA

Elías Pino Iturrieta, Inés Quintero Montiel y Manuel Donís Ríos:
Historia mínima de Venezuela. Caracas: El Colegio de México-Turner. 2019.

CARLOS BALLADARES CASTILLO

Venezuela —como ejemplo de declive de un Estado y una sociedad que habían logrado altas cotas de prosperidad y estabilidad democrática— es motivo de profundo interés general. Esa es una de las principales razones por la cual tres historiadores (Elías Pino Iturrieta, Inés Quintero Montiel y Manuel Donís Ríos), todos ellos individuos de número de la Academia Nacional de la Historia, decidieron redactar una nueva versión de la *Historia mínima de Venezuela* que se publicó en 1992, patrocinada por la Fundación de los Trabajadores de Lagoven (filial de Petróleos de Venezuela S. A., PDVSA). Era necesario incorporar las nuevas perspectivas logradas por la investigación historiográfica en los últimos casi treinta años y, además, darle continuidad hasta el presente (porque el recuento de los acontecimientos llega hasta 2015).

La idea de «historia mínima» consistió en emular la colección creada y coordinada por el maestro mexicano Daniel Cosío Villegas en El Colegio de México desde 1973. El modelo es la claridad, la concisión y la atención de los temas por especialistas. El éxito de la colección como obra divulgativa ha sido inmenso. Buen ejemplo de ello es que el cincuenta por ciento de sus títulos se han reimpresso y se han vendido casi 70.000 ejemplares. La colección se ha hecho internacional con la incorporación de las historias de muchos países (en especial de Iberoamérica) y variada, con temas tales como derecho, constitucionalismo, neoliberalismo, ideas políticas. En Venezuela, la edición de 1992 tuvo también una gran demanda, lo que permitió publicar una colección «mínima» —cultura, Independencia, siglo XIX, siglo XX, mujer, medios de comunicación y economía— que cumplió las exigencias de brevedad, sencillez explicativa y

autoría de los historiadores que mejor conocen cada área.

El coordinador, Elías Pino Iturrieta, señala un importante objetivo de la obra: que «el lector capte lo fundamental de la cadena de logros y frustraciones, de conmociones y desarrollos apacibles, que ha determinado el rumbo de un desafío nacional que busca conclusiones urgentes». Es la búsqueda del sentido de la historia de este país, de las contradicciones y los conflictos que condujeron a la terrible actualidad. ¿Existen otros libros que se inspiren en estas metas dentro de la historiografía venezolana? Probablemente, *Una nación llamada Venezuela* (1980) (aunque se reduce a la historia desde 1800) de Germán Carrera Damas, el resumen que hizo Guillermo Morón de su obra de cinco tomos *Historia de Venezuela* (1994) o *Venezuela: 1830 a nuestros días* (2007) de Rafael Arráiz Lucca; y de este último autor hay que señalar varias publicaciones que tratan la evolución de temas específicos como su *El petróleo en Venezuela: una historia global* (2016). Seguramente existen muchos otros libros, pues el anhelo de encontrar los factores determinantes de muchos fracasos y frustraciones es compartido por todo investigador de la historia venezolana. En 2018 apareció incluso una historia del politólogo y humorista Laureano Márquez ilustrada por Eduardo (Edo) Sanabria: *Historieta de Venezuela: de Macuro a Maduro*.

El índice de *Historia mínima de Venezuela* muestra, por el número de páginas dedicado a cada período, la importancia que le atribuyeron. Manuel Donís redactó los dos primeros capítulos: «Un acercamiento a la Venezuela prehispánica» (pp. 13-20) y «Venezuela colonial» (pp. 21-86). Elías Pino, además del prefacio («Explicación»), el epílogo y la reseña de la

contraportada, escribió el capítulo «El siglo XIX, o los “tumbos” del republicanismo» (pp. 87-140). Inés Quintero se encargó del último capítulo: «El siglo XX: conquista, construcción y defensa de la democracia» (pp. 141-232), que llega hasta el año 2015. Al final el libro cuenta con una bibliografía para cada período que equilibrar los clásicos con obras recientes.

La revisión de los temas y su extensión en páginas muestra que se le otorgó mayor importancia al siglo XX, después al XIX y, por último, a los 300 años de la Colonia. Al período prehispánico se dedican apenas siete páginas. En el siglo XX y lo que va del XXI se encuentra la mayor parte de las respuestas a las preguntas sobre la crisis actual. Al atribuirle el protagonismo, la democracia aparece íntimamente ligada a los «tumbos republicanos» del siglo XIX. Hay una línea republicana-democrática desde el proceso de Independencia que no ha dejado de mover a la acción política, cívica y militar de los venezolanos. Los mueve tanto para promoverla como para destruirla, y así poco a poco ha ido cambiando y asumiendo sus peculiaridades criollas.

El proyecto republicano-democrático no puede entenderse aislado de las condiciones y del tiempo en que intentó hacerse realidad. Esas condiciones o herencias, para bien o para mal, fueron las desarrolladas en los tres siglos de la Colonia: los problemas de integración territorial y estatal, y las profundas desigualdades ocasionadas por la conquista de un grupo étnico (los europeos) sobre otros dos muy distintos (aborígenes de América y africanos esclavizados). En esa época aparecen estamentos sociales celosos de sus fueros y privilegios (propietarios con pretensiones nobiliarias, militares y clero) en medio de un profundo mestizaje.

reseña

El profesor Donís, conocedor de la historia territorial y de la Iglesia, entre otros temas, ofrece una minuciosa descripción (sin perder la capacidad de síntesis que exige la «historia mínima») de la exploración, la conquista y el poblamiento del territorio. Pone el énfasis en el ordenamiento creado por las instituciones hispánicas: capitulaciones, patronato eclesial, repartimiento, encomiendas. Finaliza con los radicales cambios que se llevaron a cabo desde 1776: las reformas borbónicas de la Capitanía General de Venezuela y su influencia en la crisis de la sociedad colonial.

Desde el inicio de la conformación de la sociedad venezolana, a partir de la Colonia, los tres historiadores dan a entender que uno de los principales retos ha sido lograr la unión como pueblo. Para ello se intentó la estructuración jurídico-político-territorial que, al final en palabras de Donís, fue un hecho inconcluso «a pesar del esfuerzo centralizador de las instituciones borbónicas con sede en Caracas» (p. 86). Por ello se critica la historiografía tradicional al mostrar «un todo homogéneo y unificado» para 1810. Las autonomías regionales que existieron durante la Colonia se prolongaron y radicalizaron con el proceso de Independencia, que produjo una guerra de casi un siglo hasta que se logró el fin del caudillismo con la creación de las instituciones y los planes que concentraron el poder en el Estado: Fuerzas Armadas, vialidad, unidad del Tesoro y abandono del federalismo. Tal fue la obra de la larga dictadura andina desde la Revolución Liberal Restauradora en 1899, y muy especialmente con el dominio del general Juan Vicente Gómez desde 1908 hasta 1935.

A los problemas de la Colonia se sumaron las nuevas realidades de los siglos XIX y XX, que irrumpieron con

el violento proceso de independencia y la aparición de nuevos actores: «los hombres fuertes» (hombres de armas, caudillos) que saben controlar las masas y mantienen la fragmentación del país. Desde el exterior se sintieron las presiones de las potencias mundiales en el contexto de la Revolución industrial. El lugar del país en el comercio internacional será un factor determinante en el fracaso del primer experimento republicano de 1830 a 1848; y con la división de la élite se retomará la guerra que, intermitente, durará hasta principios del siglo XX.

Fracasos y avances del sueño republicano fueron siempre controlados por el autoritarismo caudillesco, hasta que este se transformó en una dictadura centralizadora. El impacto de lo externo se acrecentará con el dominio del petróleo a partir de 1914, cuando se activa su potencial exportador. El Estado que se consolida tendrá los recursos económicos para ejercer una influencia casi total sobre la sociedad. Pero el proyecto republicano-democrático presionará para que la riqueza del subsuelo sea usada en su definitiva realización.

El proyecto republicano fue producto de una élite que lideró e hizo la Independencia, y después dirigió el país en conflicto o alianza permanente con los autoritarismos (ilustrados o no). Ese proyecto mostró su dominio discursivo con su nada despreciable obra escrita que llevó al debate público (en esto Pino Iturrieta da muchos detalles por ser una de sus principales áreas de investigación). Al final terminará evolucionando con la propuesta democrática de la Generación del 28: los partidos políticos (aunque también sindicatos, prensa libre y otros actores) llegarán al poder por medio de un difícil maridaje con el pretorianismo de la institución armada.

El problema de la construcción de la democracia, íntimamente ligada con la modernización, fue su dependencia del Estado rentista petrolero y sus mecanismos clientelares, intervencionistas y populistas (asistencialistas, entre otros). Esto llevó a una peligrosa relación no solo con las fluctuaciones del precio del petróleo, sino también con los personalismos políticos y las simpatías electorales dependientes de los recursos estatales. La modernización y la democracia crearían la clase media civilista, pero con estas debilidades que a la larga llevaron a la ingobernabilidad desde principios de los años ochenta.

Inés Quintero definió el siglo XX y lo que va del XXI como la época de la democracia, la cual ha sido «conquistada y construida», y ahora que está en crisis es «defendida». No resalta la crisis en el título (aunque la explica) sino su defensa. Da a entender que cuando llegó esta crisis el pueblo había asumido su condición civilista, republicana y profundamente democrática. Y al ver el peligro de su desaparición, de ser sustituida por un personalismo que no ha parado de crecer en violencia, no le quedó otra que resistir.

El gran mérito del libro no está tanto en repasar los principales acontecimientos, lo cual de por sí hace también, sino en identificar el factor fundamental de esta historia: el proyecto republicano-democrático. Explica su evolución desde sus orígenes a finales de la colonia, su desarrollo y afianzamiento en la cultura y la mentalidad hasta lograr su realización en el siglo XX con la democracia. Al mismo tiempo advierte de —parafraseando a Karl Popper— «sus enemigos» que la han llevado a sus fracasos. ¿Conclusiones o definiciones? Son tiempos de incertidumbre y de transición, por lo que es arriesgado predecir un final. ■

El problema de la construcción de la **democracia**, íntimamente ligada con la modernización, fue su dependencia del **Estado rentista petrolero** y sus mecanismos clientelares, intervencionistas y populistas

¿LA VENGANZA DE JERJES?

CONFLICTO ENTRE CIVILIZACIONES

Leonardo Azparren Giménez

Las migraciones del Medio Oriente hacia Europa recuerdan los encuentros y desencuentros milenarios entre la cultura occidental y la cultura de origen mahometano, y obligan a indagar sobre el diálogo o el conflicto entre civilizaciones.

LA MIGRACIÓN masiva a Europa desde Oriente Próximo y África, con la consiguiente alteración demográfica, cultural y política, actualiza algunas hipótesis sobre las relaciones entre dos sistemas culturales y de costumbres, valores y creencias que nunca han logrado un diálogo integrador: el de origen grecolatino y judeocristiano, identificado como occidental, y el de origen mahometano, identificado como musulmán e islamita.

Existe una muralla geográfica intangible e infranqueable que separa la llamada (a regañadientes por algunos) cultura occidental —con su ubicación geográfica en Europa y América, en la que el cristianismo es su principal y casi única religión, y la democracia su aspiración y arquetipo de organización social construido con esfuerzo durante milenios, sin excluir la sangre— de la que predomina con hegemonía en Asia Menor u Oriente Próximo —en un territorio que se extiende desde el norte de África hasta la frontera oriental de Irán, donde cumple un papel hegemónico la cultura musulmana, con el islamismo y su arquetipo social no democrático—. Esa muralla intangible —desde las ruinas de Troya hasta el norte de África— permite entender que, cuando una cultura ha intentado pasar a los predios de la otra, con intenciones invasoras

y hegemónicas o no, se han producido cortocircuitos sangrientos: desde la guerra de Troya hasta la guerra en Siria y los empujones del Estado Islámico.

La cultura occidental se formó durante dos milenios y medio, desde la isonomía democrática de Clístenes en 508 a. C., en buena medida con el precio de la sangre, y evolucionó hasta la actualidad cuando se expresa en una organización social horizontal y abierta; es decir, democrática. La cultura musulmana o islámica arranca alrededor del siglo VII y es vertical y cerrada, no democrática; para prueba, las monarquías árabes desde Marruecos hasta Arabia Saudí y los regímenes iraníes. Ambas culturas tienen sistemas de costumbres, valores y creencias diferentes, al parecer irreconciliables, con raíces profundas que sobreviven a los regímenes políticos que a lo largo de la historia han tenido los países definidos por esos sistemas. Por ejemplo, las sociedades occidentales son horizontales y abiertas, sean sus regímenes dictatoriales, despóticos o democráticos.

Los comportamientos públicos y privados de los ciudadanos de ambos lados de la muralla intangible están inspirados y se fundamentan en sus respectivos sistemas de costumbres, valores y creencias. Por ejemplo, la cultura occidental

tardó siglos en cambiar su concepto social de la mujer, pero lo cambió; en la cultura musulmana parece que no ha sido así. Ambas culturas responden a principios superiores a sus contingencias políticas e históricas, y tienen componentes que las definen y legitiman. Ningún gobierno de los países con mayoría musulmana ha manifestado su repudio a los atentados ocurridos en Europa y Estados Unidos, ni solidaridad con las víctimas.

El abismo cultural que separa a ambos modelos de sociedad y civilización, en ambos lados de la muralla intangible, tiene una historia interesante. El primer caso es la guerra de Troya. Haya sido o no por las causas invocadas en la *Iliada*, las tribus griegas europeas asaltaron una zona asiática poblada por tribus lugareñas. Parece que por razones económicas y comerciales, porque Micenas y Troya eran reinos prósperos y el paso hacia el mar Negro era estratégico.

Una razón muy profunda y concreta explica ese acontecimiento, al margen de la poetización hecha por Homero, un europeo. Aunque no ha sido aclarado del todo por qué, después de destruir lo que destruyeron, los griegos no se quedaron ahí para ocupar y controlar el territorio y ampliar sus dominios. Ciertamente es que ese primer encuentro de quienes estaban

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

en ambos lados de la muralla intangible fue sangriento. No en balde se dice, ante cualquier catástrofe, que más se perdió en la guerra de Troya. La cultura occidental ganó, eso sí, sus dos obras literarias más notables: la *Ilíada* y la *Odisea*, imitadas en cualquier parte del globo terráqueo.

Si los griegos hubiesen fracasado en su intento no es aventurado pensar que, en revancha, los troyanos habrían tomado posesión del territorio de los agresores. Clístenes no habría fundado la democracia a finales del siglo VI y comienzos del V a. C., ni la humanidad habría heredado todo lo que se produjo en el siglo de Pericles. Vaya uno a saber qué y cómo sería hoy Europa con la impronta troyana. Quizá no habrían tenido lugar la destrucción de las torres de Nueva York, el atentado en Bruselas y las masacres en París, Orlando, Florida y Niza.

Los griegos establecieron, siglos más tarde, colonias en las costas asiáticas del otro lado del Egeo (traspasaron la naciente muralla intangible); colonias siempre problemáticas en un mundo social distinto a la cultura griega, tanto así que alguna vez se sublevaron contra el Imperio persa con ayuda de los griegos continentales. Ciro («señor del mundo»), Darío y Jerjes, cada uno en su momento, se ocuparon de ponerlas en su lugar. Fueron unas colonias culturalmente significativas, como Mileto, asolada durante once años. De allí eran Tales, uno de los Siete Sabios, Anaximandro y Anaxímenes, los fundadores del pensamiento filosófico que desde entonces ha dominado en Occidente.

Tanta debió ser la indignación de los persas que, para evitar nuevas sublevaciones de los colonos griegos en su territorio, decidieron invadir Grecia para poner orden y control. Esa tarea costó bastante sangre. Invadieron por el norte y el rey Leónidas de Esparta pasó a la historia con sus trecientos guerreros en la batalla de las Termópilas, en el 480. Liderados por Jerjes, los persas llegaron a desolar a Atenas y destruir la primera Acrópolis. Los griegos tomaron conciencia de lo que se les venía encima. En esa época, Clístenes le dio a Atenas una organización social inédita: inventó la democracia. De manera que lo que estaba en juego no era solo el territorio. Las batallas de Maratón (490) y Salamina (480) consagraron la muralla.

Oswyn Murray, en su *Grecia antigua*, recoge el «Decreto de Temístocles» en el que la ciudad se le confía a Atenea para protegerla «contra los bárbaros en bien de la patria... los bárbaros de mente cerrada». En la parte central del decreto se lee:

Los tesoreros y las sacerdotisas deben permanecer en la Acrópolis, guardando las posesiones de los dioses. Todo el resto de los atenienses y de los extranjeros que hayan llegado a la edad militar deben embarcar en los doscientos barcos preparados y luchar contra los bárbaros por la libertad de sí mismos y de los demás griegos (Murray, 1981: 266).

Según este texto, la guerra entre griegos y persas a comienzos del siglo V a. C. fue por la libertad y la democracia, contra el despotismo y la dictadura. Murray concluye:

Las guerras médicas abrieron una nueva época. Pero también cerraron una época antigua. La cultura griega había sido creada mediante el intercambio fructífero entre el Este y el Oeste; esa deuda cayó en el olvido. Una cortina de hierro había descendido: El Este contra el Oeste, el despotismo contra la libertad; las dicotomías creadas en las guerras médicas producirían su eco a través de la historia del mundo y parecen continuar aún, ahora que el hombre retoma antiguos caminos y descubre otros nuevos para atormentar su alma (Murray, 1981: 270).

Algunos historiadores coinciden con esta interpretación: la guerra contra los persas fue un dilema agónico entre libertad y despotismo. El triunfo de los griegos sobre el Imperio persa consolidó la independencia que permitió fundar la cultura occidental, con los pros y contras que se quiera endilgarle.

Un elemental ejercicio de imaginación permite suponer que, si los persas hubiesen vencido y tomado posesión del territorio griego, no se habría producido lo que en el siglo V se dio: el teatro, la teoría política, la poesía y la filosofía, el desarrollo de la arquitectura y la escultura. Curiosamente, cuando los cristianos nacidos judíos llegaron a Grecia desde Judea o Palestina, como querían llamarla, y pasaron a Roma, dialogaron con la cultura que encontraron: otro rasgo del mestizaje cultural que produjo la cultura occidental. Cuando Pablo de Tarso llegó a Atenas encontró en la Acrópolis la base para la estatua de un dios en la que leyó: «Para el dios desconocido». Enseguida les dijo a los atenienses que venía a hablarles de ese dios (Hechos:

17:23). Verdadera o no la anécdota, lo cierto es que se produjo un diálogo de culturas de tal significación que la teología cristiana tiene en Platón y Aristóteles dos basamentos fundamentales.

¿Podrá subyacer algo de aquellos persas en el ADN de algunas tribus del Oriente Próximo cuando dinamitan las ruinas romanas, o cuando en Pakistán el 27 de marzo de 2016 hubo un ataque contra una comunidad cristiana? La guerra contra los persas consagró una muralla intangible que sigue siendo infranqueable. Jerjes regresó derrotado a Susa, y Persia no se recuperó de las derrotas en Maratón y Salamina. Esquilo, quien peleó en Maratón y quiso ser recordado por ello, en *Los persas* puso en boca de Jerjes las siguientes palabras: «Heme aquí, lastimero; / ruina de mi patria / y de mi pueblo he sido». No deja de ser curioso que esa obra sea la más antigua que se conserva del teatro occidental.

La historia está llena de desencuentros y fracasos entre ambos sistemas. El inicio de la era musulmana, la Hégira en 662 d. C., abrió un período aún no cerrado. El Islam («rendición» a la voluntad de Alá) inspiró un desarrollo y una ambición de conquista avasalladores entre las tribus de la hoy Arabia Saudí y los países vecinos. Ya en 625-628 había habido hostilidad contra algunas comunidades judías a las que les confiscaron sus propiedades. La expansión musulmana por el norte de África culminó en 711-726 con la conquista de la península ibérica. Pero casi de inmediato, en 722, la rebelión de Pelayo en Asturias dio inicio a lo que algunos han llamado la «Reconquista» que concluyó 781 años después, en enero de 1492, cuando los reyes Isabel y Fernando tomaron posesión de Granada.

Los enfrentamientos entre cristianos y musulmanes en territorios europeos son muy significativos en relación con la muralla intangible. En 732 los musulmanes intentaron pasar a Francia desde España, pero Carlos Martel derrotó al emir Abderramán en la batalla de Poitiers; si hubiese ganado, el emir habría podido llegar hasta Alemania. No es ocioso un ejercicio de imaginación para pensar qué hubiese sido de la historia de Europa si los musulmanes no hubiesen sido derrotados en 732 y 1492. Para los protagonistas de aquellos hechos fue un conflicto entre cristianos y musulmanes.

Notables fueron las cruzadas por poner a prueba la muralla imaginaria. Su origen se atribuye a la destrucción del Santo Sepulcro en 1009 por el califa fatimita Hakim. Las subsiguientes masivas peregrinaciones a Jerusalén y

las vejaciones a los peregrinos cristianos llegaron a oídos europeos, y el papa Gregorio VII elaboró en 1071 un plan para rescatar el Santo Sepulcro. La cruz fue la insignia en la ropa de las tropas que iniciaron esa aventura.

Las cruzadas no lograron su objetivo y la muralla imaginaria no fue derrumbada, a pesar de los intentos de imponer una organización social europea en Asia Menor. Fue el proyecto de Godofredo de Bouillon en 1099, al querer organizar un reino latino en Jerusalén según el modelo feudal francés para que fuese súbdito de la Iglesia. La minoría latina no pudo imponerse. La cuarta cruzada en el siglo XIII fue un proyecto en el que los señores europeos solo pensaron en repartirse territorios y riquezas. Entre tanto, en algunas ciudades del Rin, el conde Enrico

Media, leemos: «El pensamiento de Avicena y de los filósofos españoles del siglo XII pertenece tanto (si no más) al desarrollo del pensamiento occidental que al del Oriente musulmán y su influencia fue de lo más profunda en la Europa cristiana» (Previté Orton, 1978: 167).

Con las migraciones de los últimos años de musulmanes hacia Europa comienza el último capítulo de esta historia. En Irak se han visto obligados a emigrar más de 130.000 cristianos por amenazas segregacionistas. En 2011, los musulmanes de segunda generación nacidos en Suiza solicitaron que la cruz desapareciera de la bandera de ese país porque no representa a una nación multicultural; pero nada dijeron sobre las banderas de los países árabes, con sus símbolos islámicos (*Libertad Digital*, 2011). El holocausto

incapaz de modificar su sistema de costumbres, valores y creencias basado en la libertad, aunque algunos acontecimientos la incitan a no ser tan demócrata. ¿Qué posibilidad de prosperar tiene la idea de pedir a los inmigrantes del Medio Oriente que se integren a las sociedades occidentales que los reciben? ¿Cuáles voces en los países árabes condenan los actos terroristas que tienen lugar en Europa? El gobierno de Hungría está negado rotundamente a recibir refugiados. Un político griego habló de permitir solamente migrantes cristianos y levantar un muro en la frontera con Turquía.

Después del ataque terrorista en Barcelona de 2017, un yihadista declaró (*El País*, 2017):

Con el permiso de Alá, Al Ándalus volverá a ser lo que fue, tierra firme del califato... A los cristianos españoles, no os olvidéis la sangre derramada de los musulmanes en la inquisición española. Vengaremos vuestra matanza, la que estáis haciendo ahora actual con el Estado Islámico... Nuestra guerra con vosotros durará hasta el fin del mundo.

¿Islamofobia contra cristianofobia? No hay una adecuada comprensión histórica y cultural de lo que sucede. Es algo más complejo que una crisis política y las dificultades para resolverles la vida a unos inmigrantes desclasados que huyen de sus países. Terrorismo y xenofobia van de la mano. ¿Conflicto de civilizaciones o simple xenofobia? En Europa aumenta la población musulmana y entre los europeos comienza a haber quienes profesan el islam. ¿Isaac e Ismael? Son dos formas de concebir la vida y la historia. ¿Será la venganza de Jerjes? **¶**

El triunfo de los griegos sobre el Imperio persa consolidó la independencia que permitió fundar la cultura occidental, con los pros y contras que se quiera endilgarle

de Leiningen lideró la matanza de judíos.

La derrota de Jerjes en el siglo V a. C. en territorio europeo tuvo su contraparte en la derrota de los cruzados europeos en territorio asiático. Este encuentro sangriento consolidó hasta hoy la muralla imaginaria.

También los intentos otomanos de conquistar Europa pueden interpretarse en la perspectiva de la muralla imaginaria. No pudieron pasar de Viena al ser derrotados en 1683, y en 1686 la liberación de Hungría por tropas europeas lideradas por germanos trajo como consecuencia la expulsión de los turcos de Europa. Según una anécdota curiosa, en Budapest y Viena dicen que el pan en forma de media luna, el *croissant*, fue creado para comer la media luna turca.

Las arbitrarias creaciones de países por las potencias occidentales del otro lado de la muralla, después de la Primera Guerra Mundial, siguen siendo heridas sin sanar. En ningún hecho histórico que pueda traer a colación se dio algún diálogo entre ambos sistemas, en el sentido de comprenderse, aceptarse e integrarse en una sola humanidad, como sí ocurrió entre las culturas judeocristiana y grecorromana, cuyo resultado es la llamada cultura occidental en la que la libertad es fundamental. Sin duda, hubo un espléndido desarrollo de la cultura árabe y según algunos estudiosos la ciencia y la filosofía griegas sirvieron de base a esa cultura, no a la inversa. Todo lo que los árabes hicieron en España no lo continuaron cuando fueron echados de ella. En la monumental *Historia del mundo en la Edad*

judío responde en mucho a esa lógica. El término «ario» tiene su origen en Irán con proyección en las lenguas indoeuropeas y significa algo así como «superior».

La aparición de xenofobia en la Europa liberal, democrática y cristiana es una grave reacción a las migraciones consecuencia de la guerra en Siria y las arremetidas del Estado Islámico. Cuando Donald Trump propuso a mediados de 2016 la prohibición de la inmigración hacia Estados Unidos desde los países con amenazas terroristas, actuó según esa lógica cultural y discursiva que segrega al otro. Producto de la islamofobia, un partido xenófobo lidera las encuestas en Holanda. Los triunfos de las extremas derechas en Alemania, Suecia y Hungría pueden andar por ahí. En el Reino Unido ganó el *brexit*, entre otras razones, por el temor a las inmigraciones.

El tema es objeto de reflexiones académicas. Giovanni Sartori, Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales en 2005, declaró que «los terroristas fundamentalistas islámicos se financian con el tráfico de seres humano» y cree que en treinta años habrá mayoría musulmana en Italia. Teme que el Estado Islámico pueda implantar la *sharia* porque «los musulmanes en Europa no se quieren integrar» (Hernández Velasco, 2016). En el anterior gobierno italiano de Giuseppe Conte, el ministro del Interior, Matteo Salvini, no aceptaba los inmigrantes africanos y asiáticos que llegaban por mar.

Europa, que sabe más por vieja que por culta, luce con las manos atadas frente a la inmigración afroasiática. Se sabe

REFERENCIAS

- *El País* (2017): «El ISIS amenaza con más ataques a España en su primer vídeo en castellano». 26 de agosto. https://elpais.com/politica/2017/08/23/actualidad/1503514699_423271.html
- Hernández Velasco, I. (2016): «Giovanni Sartori: "Si damos el voto a los inmigrantes impondrán la 'sharia' en Europa"». *El Mundo* (Madrid). 15 de julio. <https://www.elmundo.es/cronica/2016/07/15/578238a322601d96098b4580.html>
- *Libertad Digital* (2011): «Musulmanes de Suiza exigen que se elimine la cruz de la bandera nacional». 22 de septiembre. <https://www.libertaddigital.com/mundo/2011-09-22/musulmanes-exigen-que-suiza-elimine-la-cruz-de-la-bandera-nacional-1276436064/>
- Murray, O. (1981): *Grecia antigua*. Madrid: Taurus.
- Previté-Orton, C. W. (director) (1978): *Historia del mundo en la Edad Media*. Madrid: Editorial Ramón Sopena.