

## ¿SE TORNA VENEZUELA MÁS DEPENDIENTE DE CHINA?

**Henry Gómez Samper**  
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA

A partir de 2005, Venezuela ha venido adquiriendo compromisos con China que, según fuentes publicadas, se acercan a los 49.500 millones de dólares; en buena parte, préstamos pagaderos en petróleo. Aun si no se materializaran todas las inversiones acordadas, tan inmensa suma convierte a China en el principal prestamista de Venezuela. ¿Significa ello que, en el futuro, Venezuela será cada vez más dependiente de China? ¿Cambiaría esta situación de haber un cambio de gobierno en Venezuela?

El compromiso más reciente de Venezuela con China se selló en enero de 2012, mediante la creación de un fondo estratégico bilateral de 12.000 millones de dólares. Las inversiones pautadas por este convenio y los ante-

## El empeño del gobierno venezolano en mirar hacia China como futuro destino de las exportaciones petroleras no es un desacierto

riosos disponen la ampliación de la red de electricidad en el país mediante la construcción de dos plantas térmicas y de una gran represa hidroeléctrica. Pero incluyen, además, vías ferroviarias, desarrollos agrícolas, proyectos de telefonía y, sobre todo, inversiones en la Faja del Orinoco de gran relevancia para Venezuela, requeridas para reemplazar las que fueron suspendidas al retirarse del país algunas empresas petroleras estadounidenses.

¿Qué beneficio espera China? ¿Qué riesgo asume mediante los compromisos adquiridos? Ante todo, las empresas chinas se beneficiarán al exportar equipos e instalaciones destinados a las inversiones efectuadas en Venezuela. Algunas de ellas son pagaderas en yuanes, moneda que solo aceptan las empresas y el gobierno de China. Por su parte, Venezuela ha manifestado su voluntad de cumplir sus compromisos en especie, con exportaciones petroleras. Pero China y sus empresas esperan beneficiarse al adquirir un mayor conocimiento técnico de la explotación y del procesamiento de hidrocarburos pesados, como los de la Faja, que representan un porcentaje cada vez mayor

del flujo petrolero global. De hecho, se proyecta la construcción de una refinería en la provincia de Guangdong, con capacidad para procesar 400.000 barriles diarios, exclusivamente para procesar petróleo pesado.

En cuanto a los riesgos es evidente que China está más expuesta que Venezuela a la posibilidad de no recibir los despachos de petróleo que espera, a cambio de sus inversiones y préstamos. Se proyecta que la exportación de petróleo venezolano a China aumente de 95.000 barriles diarios en el último año a un millón de barriles en 2015. Sin embargo, los despachos han disminuido a causa del reciente incendio en las instalaciones del puerto de Bonaire; particularmente en el caso del *fuel oil*, petróleo que se emplea para calefacción. Asegurar el flujo de exportaciones de petróleo venezolano al Lejano Oriente requeriría la construcción del oleoducto proyectado hacia el Pacífico por vía de Colombia, cuya negociación aún no ha concluido. Otro riesgo

importante para China es que algún futuro gobierno venezolano pudiese sostener que los acuerdos con China carecen de legalidad y opte por no respetar los compromisos del presidente Chávez.

Cualquiera sea el partido político que gobierne a Venezuela, con o sin Chávez, lo cierto es que el país dependerá cada vez más de China. China está a punto de superar a Estados Unidos en toda suerte de indicadores económicos. Hace diez años superó a Estados Unidos en consumo de acero y número de teléfonos móviles, por ejemplo. Hoy, China exporta treinta por ciento más que Estados Unidos y su inversión en capital fijo es cuarenta por ciento mayor. Se calcula que los residentes de China registran un mayor número de patentes que los de Estados Unidos, lo cual augura que pronto China llevará la delantera en innovación. Según el Foro Económico Mundial, los estudiantes de China superan con creces a los de Estados Unidos en pruebas de ciencia y matemática. Quizá la cifra más asombrosa al hacer comparaciones entre ambos países es la referida al poder financiero externo: China posee

activos netos en el exterior del orden de dos billones de dólares, mientras que Estados Unidos tiene un pasivo neto en el exterior de 2,5 billones.

Claro que el tamaño de la economía estadounidense, medido por el producto interno bruto, es como el doble de la china. Pero, de seguir creciendo la economía china a una tasa casi tres veces mayor que la estadounidense, en pocos años la superará. Según la revista *The Economist*, ¡eso ocurrirá en apenas seis años: 2018!

En el pasado mirábamos hacia Estados Unidos como el gran mercado del mundo y, sin duda, su poder de compra aún es muy grande. Seis años atrás, en el año 2000, las importaciones estadounidenses eran seis veces mayores que las importaciones chinas; pero se proyecta que, en apenas dos años, en 2014, ¡las importaciones chinas superarán a las estadounidenses y el gran mercado será China!

Estados Unidos probablemente será por un rato más el país de referencia para América Latina y Venezuela. Pero el empeño del gobierno venezolano en mirar hacia China como futuro destino de las exportaciones petroleras no es un desacierto. Al contrario, es hora de ocuparnos —en toda América Latina— de fortalecer nuestros lazos con el nuevo «imperio» del Lejano Oriente. ■

## CUANDO LOS NÚMEROS SON INSUFICIENTES

**Guillermo S. Edelberg**

PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE  
[www.guillermoedelberg.com.ar](http://www.guillermoedelberg.com.ar)

Hace muchos años un profesor de Economía en un programa de Maestría en Administración, en Estados Unidos, me comentó que para sus exalumnos era difícil comprender cómo sus padres —inmigrantes, en muchos casos— habían podido manejar y triunfar en sus negocios «solo haciendo anotaciones al dorso de un sobre». Ellos, en cambio, tenían dificultades al incorporarse al negocio familiar, porque les costaba desempeñarse adecuadamente sin los datos que les habían enseñado a manejar en la universidad. Años después, un consultor me contó que había debido viajar como parte de un equipo de trabajo con jóvenes egresados de la Maestría

en Administración. En esa época comenzaron a popularizarse las computadoras portátiles. Los jóvenes hacían «en todo momento» numerosos cálculos y anotaciones en sus equipos, cosa que él no hacía, por lo cual se había sentido extraño.

Las anécdotas anteriores indican que a una época en la que se hacía un uso limitado de datos numéricos le siguió otra en la que se exigió más

medio de modelos econométricos. Los gerentes, por su parte, guían los mercados de capitales detalladamente con respecto a las ganancias pronosticadas para el trimestre siguiente. Estamos gobernados por aquello de “muéstrame los números” o “no tiene importancia todo lo que no se pueda medir”. Lo cual no nos llevó muy lejos. Los economistas se equivocaron en forma reiterada. Ninguno de los principales

## No todo lo que importa puede ser medido y no todo lo que puede ser medido importa

y más información cuantitativa. En la actualidad los datos numéricos se hacen presentes en forma abundante, y a veces son difíciles de digerir. Dos estudios llevados a cabo en la década de los cincuenta ejercieron una marcada influencia y recomendaron, entre otras conclusiones, que las escuelas de administración hicieran un mayor uso de las técnicas cuantitativas en la enseñanza y en la investigación.

Peter Drucker se resistió. Expresó que, para tomar decisiones, desconfiaba de las bondades de los «hechos» basados en datos numéricos y escribió lo siguiente: «La mayoría de los libros sobre decisiones dicen esto a sus lectores: primero se deben identificar los hechos. Sin embargo, los ejecutivos que toman decisiones efectivas saben bien que uno no trabaja a partir de hechos sino, más bien, a partir de opiniones. El entendimiento sobre el que se apoya una decisión correcta aumenta tanto por el choque y el conflicto de opiniones que difieren como por una seria consideración de opciones que compiten entre sí. Es imposible contar con los hechos antes de conocer las opiniones. No hay hechos a menos que se tenga un criterio de relevancia» (S. Wunker: «Why Peter Drucker distrusted facts». Blogs *Harvard Business Review*, 4 de noviembre de 2011).

El cuestionamiento de los métodos cuantitativos se vio reforzado en los últimos tiempos. Como explicó R. Martin, decano de la Escuela de Gerencia Rotman, de la Universidad de Toronto: «Vivimos en un mundo que se preocupa por predecir y que se deleita con los métodos cuantitativos. Esto está claro en el ambiente de las empresas: aquellos que se dedican a pronosticar producen predicciones precisas acerca del crecimiento económico por

macroeconomistas de las organizaciones dedicadas a pronosticar preveía, a mediados de 2008, que la economía no iba a crecer y mucho menos que iba a explotar (...) Por su parte, los gerentes siguen equivocándose brindando guías trimestrales basadas en sus avanzados sistemas de planeamiento financiero y se los sigue castigando, no por mal desempeño, sino por no predecir resultados con varios meses de anticipación» («Beyond the numbers: building your qualitative intelligence». *Rotman Magazine*, primavera de 2010).

El profesor R. S. Kaplan de la Escuela de Negocios Harvard dijo lo siguiente: «En la actualidad conocemos menos lo que pasa en el interior de las empresas que hace cuarenta años. Ninguno de nosotros estudia o enseña las mejores prácticas de valuación de activos y gerencia de riesgos que emergen de instituciones financieras bien administradas (existen unas cuantas de las que vale la pena aprender). Conozco un banco importante que no contrata a egresados de escuelas de administración, porque no cuentan con las habilidades requeridas para valuar y calcular los riesgos de activos complejos que solo se negocian de vez en cuando (...) Para solucionar esta falta de conocimientos, más estudiosos de las escuelas de administración, especialmente en el área contable, necesitan (...) comenzar a explorar al interior de las prácticas de las mejores empresas. Un caso cualitativo y detallado que documente y analice cómo los gerentes innovadores valúan y manejan los activos riesgosos brindará mucha más información que otro estudio más acerca de la correlación entre datos contables públicos y retornos promedios de la bolsa de valores («The hollow science», *Harvard Business Review*, mayo de 2011).

Es posible que el lector haya reparado en la referencia a un banco importante que no contrataba a egresados de escuelas de administración, así como en la necesidad de identificar las mejores prácticas y las mejores empresas. ¿Qué se puede esperar en el futuro próximo? Tal vez una intensificación de comentarios similares a los citados y un mayor equilibrio entre el análisis cuantitativo y el cualitativo en la toma de decisiones. Como dijera un estudioso: «No todo lo que importa puede ser medido y no todo lo que puede ser medido importa». A su manera, hace muchos años que el tango se concentra en el análisis cualitativo, como cuando canta así: «Decime quién sos vos / decime dónde vas / alegre mascarita / que me gritas al pasar: / “¿Qué hacés? ¿Me conocés?”». ■

## STEVE JOBS O EL LIDERAZGO REVOLUCIONARIO

**Raúl Maestres M.**

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

Tu tiempo es limitado, de modo que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto. No quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición.

Discurso en el acto de graduación de la Universidad de Stanford, 12 de junio de 2005.

**S**teve Jobs nació en San Francisco, California, el 24 de febrero de 1955 y falleció en su residencia de Palo Alto, California, el 5 de octubre de 2011. A los pocos días de nacido fue entregado en adopción a Paul Reinhold Jobs y a su esposa Clara Hagopian Jobs (nacida en Estados Unidos de padres armenios, refugiados de la persecución turca en 1915), quienes se ocuparon de su educación y fueron el apoyo incondicional con el que contó durante toda su vida.

Desde pequeño mostró un interés inusual por la tecnología y por la adquisición selectiva de conocimientos. Cuando estaba en cuarto grado de