



# **Una ilusión de modernidad**

**Los negocios de Estados Unidos en Venezuela durante  
la primera mitad del siglo veinte**

**José Malavé  
Caracas, 2009**

---

Este trabajo fue preparado por el profesor José Malavé como parte de una línea de investigación sobre Historia Empresarial en Venezuela. Su finalidad es servir como material de consulta y para la discusión en un ámbito académico.

Derechos Reservados © 2009. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA)

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>EN EL PRINCIPIO FUE EUROPA .....</b>	<b>9</b>
<b>La multinacional entra en la escena .....</b>	<b>10</b>
<b>Profesionalización de la gerencia.....</b>	<b>12</b>
<b>Venezuela entra en el foco de la atención .....</b>	<b>13</b>
<b>MISIÓN: DESPLAZAR A LOS EUROPEOS .....</b>	<b>16</b>
<b>El episodio del asfalto .....</b>	<b>16</b>
<b>Venezuela ofrece un clima propicio para la inversión.....</b>	<b>19</b>
<b>La mirada del otro .....</b>	<b>20</b>
<b>El forcejeo con Europa y los métodos estadounidenses.....</b>	<b>23</b>
<b>La Venezuela del informe Bell .....</b>	<b>29</b>
<b>COMIENZA LA ERA DEL PETRÓLEO.....</b>	<b>34</b>
<b>El establecimiento de las compañías petroleras .....</b>	<b>35</b>
<b>Más allá del petróleo .....</b>	<b>38</b>
<b>El fin del régimen de Gómez y la actuación de Estados Unidos .....</b>	<b>39</b>
<b>EL SUEÑO AMERICANO.....</b>	<b>45</b>
<b>Preludio: el experimento adeco.....</b>	<b>47</b>
<b>Petróleo y algo más: auge de la inversión estadounidense .....</b>	<b>49</b>
<i>El contexto local: política y regulaciones .....</i>	<i>50</i>
<i>Una avalancha de inversiones .....</i>	<i>52</i>
<b>Los negocios de Rockefeller .....</b>	<b>55</b>
<b>El binomio diplomacia-dictadura.....</b>	<b>59</b>
<b>El estilo de vida "americano" y la ilusión de modernidad.....</b>	<b>61</b>
<b>Epílogo: Estados Unidos y Venezuela "aliados para el progreso" .....</b>	<b>68</b>
<b>UN VISTAZO A LAS DÉCADAS FINALES DEL SIGLO VEINTE .....</b>	<b>73</b>
<b>DE LA ILUSIÓN AL DESENGAÑO: ALGUNAS HIPÓTESIS .....</b>	<b>77</b>
<b>La modernización de Japón: un contraejemplo.....</b>	<b>78</b>
<b>Condiciones y obstáculos a la modernización .....</b>	<b>82</b>
<b>Indiferencia y resistencia en la interacción de foráneos y nativos.....</b>	<b>87</b>
<b>La actuación de la compañía multinacional .....</b>	<b>90</b>
<b>El caso Venezuela: ¿final feliz, leyenda negra o todo lo contrario? .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>96</b>

Un fantasma ha estado rondando a Venezuela durante casi dos siglos. Desde los tiempos de la construcción de una nueva república, después de la independencia en el siglo XIX, el espectro de la modernización anda errante, pegando sustos ocasionales, incapaz de adquirir la persistencia de lo real. A comienzos del siglo XXI, aunque todavía se reportan algunas apariciones, una abrumadora realidad confirma que todo fue una ilusión: una ilusión de modernidad.

Venezuela entró al siglo XXI en medio de una profunda recesión económica, difícilmente amortiguada por los elevados precios que ha alcanzado el petróleo. El fracaso de los esfuerzos para diversificar la economía y la ausencia de inversión mantienen a la mayor parte de la población sumida en la pobreza, el desempleo y la informalidad. La escena política no es menos trágica. La destrucción deliberada del "antiguo régimen", llevada a cabo por los "revolucionarios" y sus cómplices en los más diversos ámbitos, no sólo ha dejado inoperante a la burocracia, también ha dado al traste con las instituciones y los mecanismos de integración de la sociedad. ¿Cómo llegó el país a este resultado, en vista de las promesas e ilusiones que permitió abrigar la experiencia del siglo XX? Las diferentes interpretaciones y explicaciones de lo ocurrido tienen algo en común: una desilusión histórica, un sueño transformado en pesadilla.

Durante el siglo veinte los venezolanos vivieron y se aferraron a una ilusión de modernidad, exaltada por los ímpetus de la explotación petrolera. ¿Cuál es el papel de los negocios de Estados Unidos en esta ilusión? La influencia estadounidense no se limitó al ingreso aportado por las compañías petroleras ni a sus exigencias tecnológicas y gerenciales. Desde comienzos del siglo, los productos estadounidenses comenzaron progresivamente a fluir hacia Venezuela y a alterar las aspiraciones y estilos de vida de los venezolanos. A mediados de siglo, un flujo masivo de inversiones y exportaciones, de la más amplia gama de productos y actividades, alteró el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela, hasta convertirse en una base tangible para la ilusión de modernidad.

La construcción de una sociedad moderna —con una economía capitalista desarrollada, una democracia eficaz y una burocracia eficiente— requería un esfuerzo de enormes dimensiones en una variedad de ámbitos: económico, político, social y cultural. La influencia de Estados Unidos podía haber contribuido a cumplir un requisito clave: el desarrollo de empresas y empresarios. Podía esperarse que el capital, las operaciones y el ejemplo de las compañías estadounidenses se convirtieran en una fuerza impulsora del desarrollo de empresas venezolanas. Ciertamente se crearon empresas en distintos momentos; pero, al terminar el siglo veinte, el sector privado venezolano era una especie en peligro de extinción. Muchas empresas pequeñas y medianas fueron incapaces de sobrevivir y poderosos grupos se redujeron a su mínima expresión o fueron adquiridos por compañías extranjeras. La inversión privada tomó el camino de la fuga de capitales; así como la inversión educativa, la fuga de talento.

Sería simplista invocar "una" causa inequívoca del fracaso de un proyecto de modernización. Estos procesos son fenómenos de tal complejidad que sus resultados no pueden definirse de manera categórica, "todo o nada", sino más bien como un asunto de grados, de efectos fragmentarios que se mezclan y solapan. Muchos y variados factores han sido utilizados para explicar el deficiente desempeño económico, social y político de Venezuela: desde la herencia española hasta la globalización, pasando por la explotación del "Tercer Mundo" a manos de las

grandes potencias y las compañías multinacionales. Pero el objetivo este trabajo no es aportar una nueva explicación ni argumentos para apoyar alguna de las tradicionales.

El objetivo es más modesto: ofrecer una serie de relatos que permitan describir la actuación y el impacto de los negocios estadounidenses en Venezuela, desde su llegada al país hasta mediados del siglo XX. ¿Cuándo y cómo llegaron? ¿Cuáles transformaciones introdujeron o experimentaron? ¿Cuán exitosa fue su adaptación? ¿En qué medida fueron transferidas sus prácticas? ¿Cuál fue su impacto en los negocios y en la vida local? Al final de la secuencia de relatos, en vista de las expectativas que sin duda generó la influencia estadounidense y que pueden resumirse en la expresión "una ilusión de modernidad", se incluye una discusión general que adopta la forma de un conjunto de hipótesis que pueden contribuir a la comprensión de este fenómeno y alentar nuevas búsquedas.

Un recuento, aun limitado y parcial, del establecimiento de los negocios estadounidenses en Venezuela, y sus maneras particulares de construir, manejar y desarrollar empresas, puede ser útil para entender cómo ocurren (o no) algunos de los complejos procesos de aprendizaje necesarios para la construcción de una sociedad moderna, capitalista y democrática: una tarea pendiente para los venezolanos. El telón de fondo de este tipo de procesos no es otro que el contexto económico, social y político de los países participantes (visitantes y receptores). Pero, al centrar la atención en los detalles de casos específicos, se intenta relacionar los resultados macroscópicos con comportamientos microscópicos: esas minucias que terminan formando los laberintos dentro de los cuales las sociedades permanecen atrapadas durante largos períodos. Como advirtiera el historiador Fernand Braudel (1985: 560): "La vida material... se nos presenta en la forma anecdótica de miles de hechos dispersos... hechos insignificantes que, en realidad, por su repetición indefinida, llegan a formar cadenas entrelazadas".

Una fuente de inspiración de este trabajo fue el ya clásico estudio de Eleanor Westney (1987) sobre la adopción de modelos occidentales en el proceso de modernización de Japón, durante la segunda mitad del siglo XIX. Westney presenta una historia de éxito, que no es exactamente el caso de Venezuela. Las palabras clave que ella utilizó para resumir el caso japonés fueron "imitación e innovación". Sin mayor cinismo, en el caso venezolano podría hablarse de "imposición y acomodación", para distinguir el esfuerzo deliberado de transformación llevado a cabo por los japoneses de una dinámica impuesta a los actores locales y ante la cual no les quedaba otra opción que acomodarse (y tratar de sacarle provecho).

El desarrollo de la investigación sobre este tema puede contribuir no sólo a mejorar la comprensión del pasado y sus lecciones, sino también a evaluar la capacidad del país para desarrollar el ambiente organizacional e institucional requerido para enfrentar con éxito los desafíos globales contemporáneos. Abundan los estudios sobre las relaciones comerciales, diplomáticas o políticas entre Estados Unidos y Venezuela, y, especialmente, sobre las compañías petroleras. Pero hay pocos trabajos referidos a los detalles del establecimiento de negocios estadounidenses en Venezuela y sus maneras particulares de actuar en el entorno local.

La motivación para emprender este proyecto surgió a partir de un breve estudio sobre los negocios en Venezuela durante el siglo veinte (Malavé, 2000). La discusión en aquel momento hizo evidente la necesidad de dedicar un esfuerzo especial al estudio de fenómenos de adopción

y adaptación de prácticas empresariales y de organización de negocios. Este trabajo se basa en una revisión bibliográfica llevada a cabo en Estados Unidos; específicamente, en las bibliotecas Widener y Baker de la Universidad Harvard, gracias a los aportes del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) y la Fundación Cisneros, que permitieron al autor trabajar como académico visitante en el Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller de esa universidad.

La revisión bibliográfica proporcionó un recuento parcial e incompleto: acotado cronológicamente (hasta mediados del siglo veinte), limitado a lo producido en Estados Unidos y sesgado por la presencia dominante del negocio petrolero. No obstante, ofrece un punto de partida para búsquedas ulteriores, basadas en fuentes locales y con una perspectiva venezolana que corrija la percepción del visitante. La investigación sobre este tipo de fenómenos requiere un contraste de perspectivas, no sólo de hipótesis.

## INTRODUCCIÓN

Hay preguntas alrededor de las cuales giran los estudiosos, en busca siempre de una mejor respuesta. Una de ellas resulta de particular interés para este trabajo: ¿por qué, después de su indudable ventaja inicial, los países hispanoamericanos fueron superados en tan gran medida por Estados Unidos?

El profesor John Coatsworth, exdirector del Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller de Harvard, constató que, en efecto, las colonias españolas habían cumplido su primer siglo cuando los ingleses se establecieron en el norte de América en 1620. "Los ingleses tardarían más de 200 años en alcanzar a las más prósperas posesiones españolas" (Coatsworth, 1998: 32). Los datos muestran un patrón consistente durante el período crucial 1700-1900: estas economías crecieron a un ritmo menor que la estadounidense, la mayoría se estancó y algunas incluso declinaron. Hacia el final del siglo XIX Estados Unidos había experimentado un desarrollo espectacular, pero "sería equivocado atribuir alguna supremacía evidente a Estados Unidos antes de 1890" (Dunkerley, 1999: 13). Al comenzar el siglo veinte Estados Unidos disfrutaba de una ventaja insuperable y se convertía en el "nuevo imperio".

¿Qué ocurrió en Hispanoamérica? Aunque se han ofrecido variadas explicaciones, muchas de naturaleza cultural o institucional, Coatsworth se queda con una explicación sencilla: el escaso flujo de europeos hacia la América española en el siglo XVIII fue una consecuencia de las insuficientes remuneraciones ofrecidas y la abundante importación de esclavos. Un factor recurrente en la historia económica de la región ha sido la escasez de lo que ahora se llama "capital humano" o, simplemente, gente con capacidad para trabajar. Las principales restricciones al desarrollo de la región se derivaban de los riesgos para el establecimiento de empresas productivas:

1. Políticas y políticos impredecibles.
2. Regulaciones y derechos de propiedad ineficaces.
3. Escasez de bienes públicos (especialmente, inversión en recursos humanos e infraestructura).

Hacia el final del siglo XIX una onda de modernización impulsó a estos países hacia una trayectoria de desarrollo. Pero la acumulación de capital humano fue siempre insuficiente. La desigualdad social y económica —derivada de la concentración de la propiedad de la tierra y la negación de derechos básicos a la mayoría de la población— y los largos períodos de regímenes autoritarios mantuvieron siempre un elevado riesgo político.

Un escenario similar caracteriza a Venezuela a lo largo de este período, y sirve de telón de fondo a los relatos que se presentan en las páginas siguientes. Las complejas e intensas relaciones generadas por la operación de negocios estadounidenses en Venezuela, desde su entrada hasta mediados del siglo veinte, proporcionan el drama e imponen diferentes ritmos y tonos en cada momento.

Los estudiosos de las relaciones entre Estados Unidos y algún país latinoamericano suelen agrupar las observaciones en períodos definidos casi siempre con algún sesgo político o

ideológico. Ejemplo de ello es la siguiente periodización basada en la llamada "tesis imperialista" (Dunkerley, 1999: 5): "1898-1930: ambiciones hemisféricas saciadas agresivamente; 1933-1940: relaciones diplomáticas moduladas; 1941-1945: aceleración militar de la integración continental". Una alternativa, más cercana al estudio del establecimiento de negocios estadounidenses en la región, es la identificación de los períodos a partir de consideraciones económicas y tecnológicas. Durante el siglo veinte se han identificado tres ciclos tecnoeconómicos, con sus industrias dominantes y formas de organización de los negocios (Freeman y Pérez, 1988): industria pesada (hasta comienzos de los años cuarenta), producción masiva (hasta comienzos de los ochenta) e información y comunicación (la era contemporánea). El período cubierto en este trabajo corresponde al primer ciclo y la mitad del segundo (su fase ascendente).

### Principales rasgos de la industria pesada y la producción masiva

	Industria pesada (hasta comienzos de los años cuarenta)	Producción masiva (hasta comienzos de los años ochenta)
Industrias dominantes	Maquinaria eléctrica, armamento pesado, construcción naval, industria química	Automóviles, aviones, accesorios, productos de consumo, petroquímica
Factor clave	Acero	Petróleo
Organización de los negocios	Compañías gigantes, monopolios y oligopolios, regulación de monopolios "naturales" y servicios públicos, concentración de capital, gerencia media	Compañías multinacionales y competencia oligopólica, integración vertical, estructura multidivisional y control jerárquico
Fases	De la <i>belle époque</i> (ascendente) a la "depresión" (descendente)	Del "sueño americano" (ascendente) a "crisis y ajuste estructural" (descendente)

Fuentes: Freeman y Pérez (1988).

Los relatos presentados en este trabajo se agrupan en cuatro secciones. La primera, "En el principio fue Europa", comienza necesariamente antes del siglo veinte, con el propósito de ofrecer al lector un breve recuento de los orígenes de las aventuras ultramarinas de los empresarios de Estados Unidos y preparar el terreno para la historia que sigue. Las secciones siguientes corresponden, en líneas generales, a los dos primeros ciclos tecnoeconómicos y sus fases:

- "Misión: desplazar a los europeos": fase ascendente de la industria pesada.
- "Comienza la era del petróleo": fase descendente de la industria pesada.
- "El sueño americano": fase ascendente de la producción masiva.

La sección titulada "Un vistazo a las décadas finales del siglo veinte" contiene un breve recuento de la dinámica de los negocios, del final de la era de la producción masiva a la era de la información. Cada episodio se caracteriza por la llegada de empresas particulares, sus modos de actuar (solas y en combinación con el gobierno estadounidense y sus anfitriones venezolanos) y las condiciones de Venezuela para el momento, según la percepción del extranjero.

Muchas observaciones parecen repetirse de cuando en cuando; sobre todo, para el ojo entrenado en descubrir lo mismo bajo diferentes apariencias. El estudio de la historia tiende a revelar más continuidades que cambios irreversibles. Esto no significa que los cambios sean

irrelevantes. Por supuesto que ocurrieron enormes cambios; de hecho, los períodos se caracterizan por rupturas, auges y caídas. Por ejemplo, Estados Unidos y Venezuela no serían los mismos después de ambas guerras mundiales. Sin embargo, descubrir la persistencia y la recurrencia de maneras particulares de actuar y pensar, a lo largo del tiempo y a pesar de los cambios, coloca al investigador más cerca de la comprensión de los fenómenos que estudia. La mente moderna se ha habituado tanto a percibir cambios y a disfrutar de las sorpresas, que la búsqueda y la explicación de regularidades o continuidades pueden parecer no sólo tareas difíciles sino también aburridas; en particular, en un mundo sujeto a la influencia invasora de los medios de comunicación y su indigerible carrusel de novedades.



## EN EL PRINCIPIO FUE EUROPA

*Most histories have to begin  
before the beginning.*  
Alfred Chandler

Una población pequeña (unos 250.000 habitantes en 1700), dispersa en un vasto territorio e incomunicada, ofrecía muy pocas oportunidades económicas. Desde la época colonial, los empresarios estadounidenses tenían que buscar negocios en el mundo de ultramar. La fase inicial consistió en la instalación de casas mercantiles, el establecimiento de sucursales y la progresiva transformación de mercaderes en inversionistas. Las inversiones se reducían a los gastos de instalación de uno o más familiares, enviados a Europa como representantes de sus empresas. Su estrategia consistía en reducir riesgos; en particular, caer en las manos de agentes independientes que explotaran el negocio para su beneficio.

Las cosas cambiaron rápidamente con la Independencia y la súbita reducción del comercio inglés: creció el mercado interno, se desarrollaron fábricas locales y, luego, se expandió el comercio exterior. El decreto de libre comercio de España en 1789 sirvió para intensificar los contactos comerciales con sus colonias; incluida Venezuela, donde los barcos estadounidenses atracaban y zarpaban llevando los más diversos productos.

... el *Maria Elizabeth*, anunciaba una amplia gama de artículos de lujo a los residentes de La Guaira en mayo de 1811: vino, aceite de oliva, 580 libras de jopio!, higos, jabón, azafrán, azufre, papel, vestidos, avellanas, alpiste y almendras... De Venezuela, los barcos transportaban cacao, algodón, añil, café, tabaco, azúcar, mulas y ganado (Ewell, 1996: 12).

Con la liberación de la mayor parte de las colonias españolas, durante las primeras décadas del siglo XIX, la región terminó de abrirse al tráfico internacional. Aunque Estados Unidos se benefició de la expansión del comercio, aquel mercado estaba casi completamente en manos europeas.

Los negocios foráneos de Estados Unidos eran operados, a comienzos del siglo XIX, por personas ajenas a la familia: socios, empleados y agentes independientes (principalmente, británicos). Aquellos esfuerzos pioneros fueron efímeros. A mediados del siglo fue cuando las empresas dedicadas al comercio exterior lograron cierta continuidad. Cuando los productores estuvieron preparados para exportar sus productos encontraron empresas comerciales dispuestas a actuar como sus agentes. Para esa época, Estados Unidos había alcanzado un grado considerable de desarrollo tecnológico, tanto que en ciertas industrias —herramientas, armas de fuego, cosechadoras y máquinas de coser— tenía ya liderazgo mundial (Wilkins, 1970). La etapa siguiente comenzó cuando las compañías industriales iniciaron operaciones de mercadeo internacional y establecieron, finalmente, plantas manufactureras en el extranjero. Esta fase no ocurrió tan rápidamente. Las primeras aventuras terminaron en fracasos: las fábricas establecidas en Inglaterra por Samuel Colt y J. Ford & Co.

## La multinacional entra en la escena

La historia no sigue una línea recta ni el desarrollo de los negocios se acomoda dentro de un esquema sencillo. Hubo diversas formas de evolución del mercader al inversionista. Aunque en pequeños números, aparecieron pioneros de la inversión extranjera directa que fueron a otros países a emprender negocios en una variedad de industrias: desde la agricultura hasta la banca, pasando por la minería, la manufactura, el transporte y los servicios públicos. No era extraño que los representantes de una familia utilizaran sus ganancias para invertir en negocios similares o relacionados. Pero este patrón de negocios no implicaba flujos de capital de Estados Unidos hacia otros países. Generalmente, las empresas encontraban fuentes de capital en Europa para poner en práctica las habilidades de ciudadanos estadounidenses en diferentes proyectos: "Parecen haber sido individuos más que capitales estadounidenses... quienes estaban en 1857 construyendo el ferrocarril en México, la carretera en Perú y el muelle en Argentina" (Wilkins, 1970: 19). Aquellas empresas fueron, también, efímeras. Muchas terminaron en bancarrota y dejaron poca huella en las décadas siguientes. La mayoría no sobrevivió a los empresarios o sus hijos, y en varios países tuvieron que enfrentar la hostilidad de los gobiernos (moratorias y concesiones canceladas, por ejemplo).

El papel del gobierno estadounidense, con respecto a los negocios foráneos de sus ciudadanos, comenzó a tomar forma a mediados del siglo XIX. Por ejemplo, un tratado con Nueva Granada, firmado en 1846 y aprobado por el Senado en 1848, garantizó a Estados Unidos el tránsito a través del istmo de Panamá. Pero esto no significaba que las compañías recibieran ayuda del gobierno para sus aventuras foráneas; típicamente, salían por su cuenta (Wilkins, 1970). Ahora bien, este punto no debería exagerarse: para todo fin práctico, la política estadounidense podía calificarse de "proteccionista".

Los defensores del libre comercio ganaban usualmente los debates académicos, y siguen ganándolos aun hoy. Pero durante más de un siglo, de los 1820 a los 1930, las fuerzas políticas que abogaban por la protección de industrias nacientes, adolescentes o renqueantes, triunfaban en el Congreso. De manera que la economía estadounidense llegó a la madurez protegida por murallas de aranceles... (McCraw, 2000: 314).

A esto debe agregarse lo que McCraw denominó un verdadero "invernadero" de negocios: aparte de la estrategia proteccionista, leyes favorables a las compañías, leyes de banca y bancarrota poco exigentes, y libertad para la explotación laboral y la contaminación ambiental.

El último cuarto del siglo XIX fue un período de acumulación de experiencias. Las compañías estadounidenses habían experimentado todas las formas imaginables de entrar a un mercado y lidiar con gobiernos foráneos. Singer fue la primera multinacional con sustancial inversión extranjera. Aunque su primer intento terminó en fracaso (Francia en 1855), la historia de la compañía fue una secuencia de éxitos. Para 1861 estaba exportando máquinas de coser a Alemania, Canadá, México, Cuba, Puerto Rico, Curazao, Venezuela, Perú y Uruguay. En 1865 había compañías latinoamericanas que solicitaban representaciones para sus países. En 1868, Singer instaló una exitosa fábrica en Glasgow, Escocia. Para la década de los ochenta había desarrollado una organización mundial: una extensa red de tiendas y fábricas. El secreto de Singer y otras compañías exitosas era, aparte de una buena dosis de ingenio y conocimiento técnico, un esfuerzo consistente de mercadeo y servicio (Wilkins, 1970).

El modelo típico de inversión extranjera directa —la admirada, vituperada y temida multinacional— surgió de la experiencia de conquistar los competidos y protegidos mercados europeos. Como escribió un representante de Western Electric a su presidente en enero de 1890: "Esta multiplicación de fábricas es un mal impuesto por la necesidad de trabajar con gobiernos que rehúsan comprar fuera de sus países" (citado por Wilkins, 1970: 51). Edison utilizó diferentes métodos para introducir sus productos —fonógrafo, micrófono, lámpara incandescente— en Europa desde 1878. Aunque prefería exportar desde Estados Unidos, una carta de su representante en Francia le advirtió: "... la única manera de colocar la lámpara Edison a su precio apropiado es instalar fábricas en cada país, para tener el método más barato de manufactura y ahorrar enormes aranceles y tasas" (citado por Wilkins, 1970: 55). Enfrentada a la competencia del petróleo ruso, en la Europa de fin de siglo, la Standard Oil se vio forzada a invertir en instalaciones de distribución y expandir, así, su organización de ventas internacionales. Durante las dos últimas décadas del siglo, las compañías aseguradoras estaban negociando directamente con gobiernos foráneos, los cuales comenzaban a requerir inversiones para hacer negocios en sus países. La New York Life Insurance estaba haciendo negocios desde finales de los setenta en Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Irlanda, Italia, Suiza, Rusia, México, Indias Occidentales, Guyana y Venezuela.

La gran compañía estadounidense surgió en los años setenta y alcanzó su forma desarrollada en los ochenta. Tal desarrollo fue un producto de los adelantos asociados con la "Segunda Revolución Industrial": redes de transporte y comunicaciones. A partir de la experiencia de las compañías ferrocarrileras, el crecimiento de las compañías en algunos sectores —petróleo, acero, tabaco y automóviles, caracterizados por avances tecnológicos y mercados crecientes— se basó en la integración de la producción masiva con el mercadeo masivo.

¿Por qué aparecieron primero en Estados Unidos, y no en Europa, esas compañías gigantes? Usualmente se ofrecen dos explicaciones: (1) la ausencia de fuerzas —gobierno, aristocracia, iglesia o ejército— que contrarrestaran las fuerzas del mercado y (2) el acceso a un mercado inmenso, abierto y unificado. El desarrollo del aparato legal y técnico contra los monopolios, que comenzó en los años noventa con la Ley Sherman, fue una respuesta a la amenaza de los grandes negocios contra las tradiciones liberales. Aquellas enormes compañías estaban adquiriendo un poder político sin precedentes, con representantes en cada ámbito del poder nacional y local. "Para muchos contemporáneos, por consiguiente, los *trusts* parecían representar un desafío frontal a las instituciones democráticas del país" (McCraw, 2000: 328).

El impacto de las grandes compañías era sentido más allá de las fronteras de Estados Unidos. En 1873, el historiador suizo Jacob Burckhardt (1979: 265) lamentaba el generalizado afán de lucro que había atrapado a las "mejores mentes" de Europa, al seguir el camino trazado por los negocios estadounidenses: "¿Cuáles clases y estratos de la sociedad se convertirán en los verdaderos representantes de la cultura, cuáles nos aportarán nuestros académicos, artistas y poetas, nuestras personalidades creadoras? ¿O está todo convirtiéndose en un gran negocio, como en América?".

Una combinación de acontecimientos impulsó la expansión internacional de las grandes compañías, durante la última década del siglo XIX. La depresión (1893-97), al limitar la demanda interna, condujo a las compañías a exportar sus excedentes y establecer divisiones de

ventas y otras unidades en el extranjero. También ocasionó la quiebra de muchas empresas, pero las que sobrevivieron aprovecharon los bajos precios de aquéllas y se expandieron. Al final de la década, una ola de fusiones fue impulsada por el desarrollo de grandes bancos, el auge de las cotizaciones y la ley antimonopolio (que hacía ilegales los arreglos entre compañías independientes). La política exterior y comercial de Estados Unidos contribuyó también a la inversión extranjera: intervenciones del Departamento de Estado (desde observador hasta participante activo en negociaciones), particularmente en la búsqueda de concesiones petroleras. Una justificación típica para la intervención del gobierno estadounidense era la necesidad de lidiar con los gobiernos de países menos desarrollados, que no ofrecían condiciones propicias para la empresa capitalista.

Varias compañías estadounidenses habían adquirido, al final del siglo, los rasgos de la compañía multinacional. Sus principales objetivos eran Europa y Canadá: los mayores mercados. Más de medio siglo antes de *El desafío americano* (Servan-Schreiber, 1968), los europeos se referían a la avalancha de productos estadounidenses como "la invasión americana" (Wilkins, 1970: 70). En realidad, la principal influencia que moldeó los negocios foráneos de Estados Unidos fue el entorno que enfrentaron en Europa: competencia, regulaciones gubernamentales, acciones proteccionistas y condiciones políticas. Ello implicó desarrollar distintas formas de hacer negocios: constituir empresas en el país anfitrión, pasar de venta a manufactura, contratar personal local, adquirir insumos locales, adoptar nombres "nacionales".

El furor expansionista de las compañías estadounidenses puede apreciarse en algunas declaraciones de misión y lemas publicitarios de la época (Wilkins, 1970: 71):

- American Steel and Wire Company: "Los fabricantes de alambre del mundo".
- Chauncey Depew: "El mundo es nuestro".
- General Electric: "En diseño, costo y eficiencia, nuestra maquinaria supera las de los fabricantes europeos".
- Guggenheim Exploration Company: "Estudiar, explorar, mejorar y desarrollar propiedades mineras en cualquier parte del mundo".
- New York Life Insurance Company: "La compañía de seguros de vida más antigua del mundo. Supervisada por 82 gobiernos".
- Pinturas Sherwin-Williams: "Cubren la tierra".

## **Profesionalización de la gerencia**

En el paso del siglo XIX al XX comenzó otro notable desarrollo: el esfuerzo inigualado de Estados Unidos para profesionalizar la gerencia. Las funciones gerenciales comenzaron a requerir herramientas cada vez más avanzadas de contabilidad y control de costos. Al final del siglo aparecieron las primeras escuelas modernas de gerencia. En 1881 fue fundada la Escuela de Comercio y Finanzas Wharton en la Universidad de Pensilvania, con cursos de pregrado en negocios. En 1899, las universidades de Chicago y California fundaron escuelas de comercio, seguida al año siguiente por la de Nueva York. El primer programa de maestría en administración fue ofrecido por la Escuela de Negocios Tuck, del Dartmouth College, en 1905.

El movimiento fue coronado, en 1908, con la fundación de la Escuela de Administración de Negocios de Harvard. Según Alfred Chandler (1977: 467): "Los productos iniciales de la nueva Escuela de Negocios de Harvard revelan desde el comienzo una preocupación por el

entrenamiento de gerentes para las grandes empresas con múltiples unidades". Aunque ha existido educación organizada para los negocios al menos desde la Florencia del siglo XIV (Braudel, 1982), las escuelas estadounidenses no sólo ofrecían un entrenamiento más formalizado, largo y avanzado que en cualquier época anterior sino que, además, formaban parte de un fenómeno más general: la formación de los gerentes profesionales como una nueva y poderosa clase social.

... la empresa moderna tomó el lugar de los mecanismos de mercado en la coordinación de las actividades de la economía y la asignación de sus recursos... se convirtió en la institución más poderosa de la economía de Estados Unidos y sus gerentes en el grupo con mayor influencia en las decisiones económicas (Chandler, 1977: 1).

Administrar una de aquellas enormes compañías requería la creación de una jerarquía de gerentes medios y altos, y el desarrollo de nuevos procedimientos operativos (una exigencia que no ha cesado de crecer). Uno de los asuntos que preocupaban a Chandler era el hecho de que el gerente, en cuanto profesional, como el abogado o el médico, recibía poco entrenamiento acerca de la necesidad de hacerse responsable de sus acciones, considerando el enorme impacto que podían tener tales acciones. La historia posterior estará llena de ejemplos de las consecuencias, para los países anfitriones, de las acciones de los gerentes de las compañías multinacionales. El caso de Venezuela durante buena parte del siglo veinte, en manos de los escasamente entrenados gerentes de las multinacionales y los menos entrenados funcionarios venezolanos, es ejemplar.

## Venezuela entra en el foco de la atención

Los esfuerzos de las compañías estadounidenses estaban dirigidos a penetrar el mayor mercado del mundo: Europa. Pero la cercanía ha sido siempre una buena razón para penetrar o, de ser necesario, desarrollar un mercado. Algunos inversionistas estadounidenses fueron atraídos por oportunidades en Canadá, México y el Caribe (la región menos importante comercialmente, que incluía las islas, Centroamérica, el norte de Venezuela y el norte de Colombia). Una gran diferencia podía apreciarse en el acercamiento de los estadounidenses a esta región: si el acceso al mercado europeo requirió enormes esfuerzos de adaptación y aprendizaje, en Sudamérica no estaban dispuestos a alterar sus procedimientos. "Actuaban como si sus operaciones 'foráneas' fueran simplemente un apéndice de sus actividades internas" (Wilkins, 1970: 170).

Inversión extranjera directa de Estados Unidos en Europa y Sudamérica  
(millones de dólares, valor en libros)

	1897		1908		1914	
	Europa	Sudamérica	Europa	Sudamérica	Europa	Sudamérica
Minería		6	3	53	5	221
Petróleo	55	5	99	15	138	42
Agricultura		9		11		25
Organización de ventas	25	10	30	16	85	20
Manufactura	35		100	2	200	7
Ferrocarriles		2		1		4
Servicios públicos	10	4	13	5	11	4

Fuente: Wilkins (1970), con base en Lewis (1938).

Café y cacao, asfalto y oro llamaron la atención hacia Venezuela, con algunas consecuencias imprevistas: "La presión de Estados Unidos para obtener mercados, concesiones y otros privilegios contribuyeron definitivamente al desorden político en Venezuela" (Ewell, 1996: 63). En los años noventa entraron a Venezuela una compañía de asfalto y la Orinoco Company, una empresa de Minnesota que planeaba colonizar la región del Orinoco y explotar sus recursos naturales. No es casual que la boca del Orinoco fuera la única zona que Estados Unidos aseguró para Venezuela, en la disputa con la Guayana inglesa. Además, "al forzar a Gran Bretaña a aceptar el arbitraje, Estados Unidos demostró su protectorado sobre el área del Caribe" (Rabe, 1982: 8).

Un gran esfuerzo de modernización de Venezuela, siguiendo modelos europeos, se ubica también en el último tercio del siglo XIX. Con el régimen de Antonio Guzmán Blanco (1870-88) se asocia un movimiento modernizador contemporáneo al de Japón, pero no comparable en alcance ni mucho menos en resultados. "El primer flujo importante de capital extranjero comenzó en los años setenta y ochenta, y con esos fondos se echaron las bases de la Venezuela moderna" (Departamento de Comercio de Estados Unidos, 1953: 148). Guzmán inició una renovación de la burocracia gubernamental: creó nuevos ministerios y oficinas públicas; especialmente, el Ministerio de Obras Públicas y la Oficina de Estadísticas. El sistema financiero recibió un impulso con los bancos de Maracaibo y Venezuela. Los barcos de la Red D Line, una empresa de la Casa Boulton y su socia Dallet & Co. de Filadelfia, atendían el comercio con Venezuela directamente desde Estados Unidos. Hubo también un gran esfuerzo de construcción de infraestructura: "Construcción urbana, nuevas carreteras, líneas férreas, modernización portuaria y un cable trasatlántico redujeron el aislamiento tanto interno como externo del país" (Ewell, 1996: 66). A pesar de la inclinación de Guzmán hacia Francia, no dejó de sentirse la influencia estadounidense.

La delegación de Estados Unidos destinada a propagar en el extranjero los beneficios de su republicanismo y sus valores se convirtió en un curso privado para el presidente... Guzmán Blanco abrazó también el heroísmo simbólico de George Washington y alentó la visión popular de un paralelo histórico entre los dos libertadores americanos (Ewell, 1996: 67).

En el ámbito de los negocios hubo también contacto y aprendizaje. Algunos productos venezolanos fueron exhibidos en ferias y exposiciones, tales como la Exposición de Filadelfia (1876), la Feria de Boston (1883), la Feria de Nueva Orleans (1884) y la Feria Mundial de Chicago (1893). Los productos estadounidenses se exhibieron en la exposición venezolana de 1883, para celebrar el centenario del nacimiento de Simón Bolívar. En 1896 la Asociación Nacional de Fabricantes abrió una exposición permanente en Caracas; pero fue cerrada en 1901, porque no generó un intercambio significativo. Los contactos en otros ámbitos incluyeron visitas de ciudadanos estadounidenses en los años noventa, que sirvieron como "agentes culturales" (Ewell, 1996: 182).

América Latina se convirtió en el destino de crecientes flujos de capital al final del siglo, como consecuencia del impacto de los desarrollos tecnológicos —barcos de vapor, refrigeración, telégrafo, minería y acero barato— en el comercio entre la región y Europa. Aunque el principal mercado para las exportaciones de la región era Estados Unidos, los bienes manufacturados venían de Europa. El impresionante desarrollo de los negocios estadounidenses durante el siglo XIX no fue suficiente para desplazar los productos europeos. En el caso venezolano, por

ejemplo, 75 por ciento de las importaciones venía de Europa; en particular, los productos británicos eran imbatibles (Rabe, 1982). Otras ventajas de Estados Unidos prepararon el terreno para el desplazamiento en el próximo siglo: "La mayoría de los apreciados bienes británicos y europeos llegaban a los puertos venezolanos en barcos estadounidenses" (Ewell, 1996: 44). Pero los mercaderes británicos, como los que fundaron la Casa Boulton en 1826, tenían ventajas importantes sobre los estadounidenses: aparte del hecho de manejar también el comercio y el crédito de Estados Unidos, fueron muy hábiles cultivando nexos con prominentes familias venezolanas.

## MISIÓN: DESPLAZAR A LOS EUROPEOS

Al finalizar el siglo XIX los intereses estadounidenses en Venezuela se limitaban a una concesión para extraer asfalto (la New York & Bermudez Company) y otra para explotar mineral de hierro (la Orinoco Company), un limitado ferrocarril y una pequeña planta de energía eléctrica. La irrelevancia comercial de Venezuela no significaba que careciera de importancia para Estados Unidos: "Formaba parte del litoral caribeño y los acontecimientos en Venezuela le daban la oportunidad para reforzar su hegemonía en esa área estratégica" (Rabe, 1982: 4). Pronto entró en vigor el llamado "Corolario Roosevelt" de la Doctrina Monroe:

El mal comportamiento crónico... puede, en América como en cualquier otra parte, requerir en última instancia la intervención de alguna nación civilizada, y en el hemisferio occidental la adhesión de Estados Unidos a la Doctrina Monroe puede forzar a Estados Unidos, aun a su pesar, en casos flagrantes de delito o impotencia, al ejercicio de un poder policial internacional (citado por Wilkins, 1970: 161).

La Doctrina Monroe fue diseñada en 1823 para prevenir la intervención europea en el Nuevo Mundo y el Corolario Roosevelt, de diciembre de 1904, justificaba la intervención de Estados Unidos. Los acontecimientos políticos de Venezuela y el estado de las relaciones del gobierno venezolano con los representantes de negocios estadounidenses podían interpretarse fácilmente como un llamado a la intervención.

Según la opinión generalizada en Estados Unidos el ambiente que encontraban los inversionistas era *unfriendly*. En 1898 el general Joaquín Crespo canceló la concesión de asfalto de la New York & Bermudez. Este fue el comienzo de una lamentable cadena de acontecimientos. En 1901 la United States & Venezuela Company firmó un contrato con el general Cipriano Castro, para comprar una gran propiedad de asfalto al oeste de Maracaibo. La compañía alegó haber invertido 600.000 dólares en un ferrocarril, una refinería de asfalto y una villa para más de mil trabajadores, con iglesia y escuela. Luego Castro declaró nulo el contrato, porque el Congreso no lo había aprobado (Wilkins, 1970). En 1906 la Orinoco Company solicitó al Departamento de Estado confiscar una aduana venezolana; después de que una Corte Federal declaró nula su concesión, porque la compañía no había desarrollado los quince millones de acres que había recibido (Rabe, 1982).

### El episodio del asfalto

El comienzo del siglo veinte estuvo marcado por agrias disputas y amenazas de intervención. La mayoría de las historias destacaban las fechorías de los dictadores venezolanos y sus caprichosas formas de tratar a las compañías estadounidenses. Sin embargo, un recuento contemporáneo del caso de la New York & Bermudez, elaborado por Orray Thurber (1907), quien trabajó para compañías del "sindicato del asfalto" hasta su renuncia en julio de 1902, muestra una faceta distinta de la actuación de los estadounidenses: una mezcla de tácticas políticas, militares, comerciales y periodísticas dirigidas a crear un ambiente contrario al gobierno venezolano. Independientemente de su exactitud o sus sesgos, el recuento aporta una perspectiva interesante sobre las prácticas de las compañías y el gobierno de Estados Unidos.

El archivo es un tanto voluminoso, pero muestra de manera concluyente el intento que se ha hecho, y se sigue haciendo, de utilizar, mediante métodos insidiosos e indirectos, el prestigio y el poder de Estados Unidos para



salvar a un cartel estadounidense de las consecuencias de sus actos ilegales y obstinados, al instigar y fomentar una insurrección contra un gobierno con el cual Estados Unidos estaba en paz (Thurber, 1907: 1).

Esta historia comienza en septiembre de 1883, cuando el gobierno venezolano otorga a Horatio Hamilton una concesión para explotar los recursos naturales del Estado Bermúdez, que fue aprobada por el Congreso el 5 de junio de 1884. La compañía New York & Bermudez fue constituida en Nueva York el 24 de octubre de 1885 y se le asignó la concesión el 16 de noviembre de 1885. El ingeniero A.H. Carner, secretario y director gerente de la compañía, se hizo cargo de las operaciones en Venezuela. En 1893, después de una crisis financiera, la compañía fue adquirida por la Trinidad Asphalt Co., la cual fue sucedida en 1898 por la New Trinidad Lake Asphalt Co., que a su vez fue absorbida por la Asphalt Company of America. En mayo de 1903 el cartel fue reorganizado con el nombre General Asphalt Company.

La idea de derrocar el gobierno de Cipriano Castro parece haber sido concebida por la alta gerencia del cartel del asfalto en 1901, después de fracasar su intento de hacer intervenir al gobierno de Estados Unidos a su favor. El objetivo era lograr una influencia poderosa en el gobierno venezolano, que permitiera asegurar beneficios sustanciales de la explotación de recursos naturales y contratos públicos. La complicidad del cartel en la rebelión liderada por Manuel Antonio Matos (en la cual murieron unos 40.000 venezolanos) fue reconocida por empleados del cartel en 1905 en testimonio jurado, durante una acción intentada en Estados Unidos por el fiscal general de Venezuela contra la New York & Bermudez. La acción tenía como propósito obtener indemnización por los daños que ocasionó la rebelión y la decisión fue contraria a la compañía.

Los testimonios revelaron que la rebelión fue no sólo financiada sino también ideada por el cartel. El 5 de julio de 1901 el director gerente de la New York & Bermudez ofreció una cena en su residencia, con Matos como invitado de honor. Luego, el 14 de julio, Matos viajó a Nueva York con cartas de presentación para los representantes del cartel y el 7 de agosto llegó a París, donde comenzó a preparar la "revolución". Recibió 145.000 dólares, más gastos, entre noviembre de 1901 y enero de 1903. Con los primeros cien mil dólares compró un barco en París. El pago de las tropas lo hacía el cajero de la New York & Bermudez. Un "agente de los revolucionarios", Carlos Domínguez Olavarría, era también empleado de la compañía. La rebelión comenzó en febrero de 1902, en el Estado Bermúdez, y en 1903, después de su derrota, Matos volvió a París.

Un incidente ilustrativo de los métodos utilizados por la compañía ocurrió durante un litigio por la propiedad de unos depósitos de asfalto en 1903.

El gerente de la New York & Bermudez Company, que tenía su oficina en Trinidad, apareció en el puerto a bordo del vapor "Viking", propiedad de la compañía, el día antes de que fuera tomada la decisión, con 10.000 dólares en oro. Se hicieron arreglos con dos de los jueces para llegar a una decisión favorable a la New York & Bermudez Company. El tercer juez se dio cuenta de lo que estaba ocurriendo y telegrafió la información a Caracas. A la mañana siguiente, el presidente del Estado [Bermúdez] recibió órdenes imperiosas desde Caracas para que destituyera todo el tribunal. Desde entonces, este acto es citado por el consejo del Cartel del Asfalto ante el Departamento de Estado en Washington, como un ejemplo de los métodos arbitrarios de Castro y su control sobre los tribunales de Venezuela (Thurber, 1907: 10).

El caso llegó finalmente a la Corte Suprema en Caracas. Después de un largo juicio, los diez jueces que integraban la Corte decidieron unánimemente a favor de la compañía, el 28 de enero

de 1904. La decisión mostró que la compañía podía, después de todo, obtener justicia en Venezuela, lo cual fue recibido con júbilo por sus representantes. Pero ese no fue el final de la historia.

El fiscal general de Venezuela emprendió una acción contra la compañía el 20 de julio de 1904, alegando que no había cumplido las condiciones de la concesión original. El cartel respondió con un enorme esfuerzo periodístico, destinado a encubrir sus actividades y beneficiarse de la controversia. Ese fue el origen de una ola de rumores. "Difícilmente ha habido antes un intento tan deliberado y descarado de engañar a la prensa y arrojarle arena en los ojos al pueblo estadounidense" (Thurber, 1907: 64). Por ejemplo, el 31 de agosto de 1905 se publicó que Castro estaba preparándose para una guerra contra Estados Unidos. En realidad, una lancha cañonera, Restaurador (antes yate Atalanta), estaba siendo reparada en Cramp's Yards, Filadelfia.

Muchos otros casos fueron resucitados y relacionados con el del asfalto. El objetivo era no sólo disfrazar el asunto sino, sobre todo, presentar a Castro como un dictador caprichoso que estaba en contra de los negocios estadounidenses. La campaña había sido diseñada para generar un prejuicio popular contra Castro y, en consecuencia, influir sobre el gobierno de Estados Unidos para que adoptara una política fuerte hacia Venezuela. Ejemplo de ello es el siguiente extracto de un telegrama enviado por Herbert Bowen, representante en Caracas, al Secretario de Estado el 24 de julio de 1904.

Pienso que debería enviarse una flota estadounidense a La Guaira de inmediato. Si el lago de asfalto no es devuelto a sus dueños estadounidenses en 24 horas después de la llegada de la flota a La Guaira, recomiendo la confiscación de la aduana de ese puerto y también la de Puerto Cabello, hasta que obtengamos total satisfacción y se llegue a acuerdos que pongan fin de una vez por todas a los ataques ilegales del presidente Castro contra las compañías extranjeras establecidas en Venezuela (citado por Thurber, 1907: 68-9).

El 6 de agosto de 1904 el ministro de Relaciones Exteriores de Venezuela escribió al ministro Bowen:

... su excelencia habla [en una nota diplomática del 3 de agosto] de un procedimiento sumario instruido contra la compañía que la despoja de cierta propiedad que le pertenece. Eso no es cierto. Las razones alegadas como base para la acción están expresadas con perfecta claridad en el libelo publicado en un periódico local que tengo el honor de enviarle con ésta (citado por Thurber, 1907: 70).

Después de una serie de explicaciones legales, el ministro venezolano protestó formalmente contra las declaraciones de Bowen acerca de las medidas que debía adoptar el gobierno de Estados Unidos.

Los asuntos sudamericanos estaban, para la época, en manos del primer asistente del Secretario de Estado, Francis Loomis, quien mantenía estrechas relaciones con el Cartel del Asfalto. Esto se hizo público cuando estalló el escándalo Loomis-Bowen. En abril de 1905, Bowen acusó a Loomis de haber recibido sobornos de la New York & Bermudez. "Roosevelt se puso furioso cuando Bowen dejó filtrar a la prensa evidencia de la corrupción de Loomis, mientras la investigación estaba aún en marcha" (Ewell, 1996: 106). Transcurrido un tiempo, ambos funcionarios fueron destituidos. Pero la campaña había dejado sus frutos. El presidente Roosevelt envió notas cada vez más duras al gobierno venezolano y, finalmente, rompió relaciones con Venezuela el 13 de junio de 1908.

## Venezuela ofrece un clima propicio para la inversión

Las cosas cambiaron con la llegada de Juan Vicente Gómez al poder, en diciembre de 1908. Luego de unos meses, y una intensa serie de negociaciones, el 9 de marzo de 1909 se restablecieron las relaciones diplomáticas: "... los funcionarios de campo recordaron al Departamento de Estado que Gómez estaba 'inclinado a ser pro-estadounidense' y tenía un firme control del país" (Rabe, 1982: 18).

Los venezolanos recibieron a Gómez como salvador del país, después de los desmanes de Castro. Durante el nuevo régimen mejoró la economía, la deuda externa fue cancelada y mejoró la eficiencia de la burocracia. Desde la perspectiva estadounidense, Gómez creó un ambiente favorable para la inversión, tal como registra el informe elaborado por un grupo de estudiantes de la Escuela de Servicio Exterior de la Universidad de Georgetown, después de su visita al país.

... el país se encuentra en una condición floreciente, como atestigua el pago de casi un millón de dólares de deuda externa en seis meses. En tales condiciones, los inversionistas extranjeros pueden sentirse razonablemente confiados en que aquí se puede invertir el capital tanto segura como rentablemente (Universidad de Georgetown, 1921: 130).

Hasta el comienzo del actual gobierno, el comercio venezolano ha sido irregular e insatisfactorio. Con el régimen de Gómez, sin embargo, el país ha dado grandes pasos adelante; especialmente, en el desarrollo interno y en el establecimiento de un crédito nacional del cual está justificadamente orgulloso (Universidad de Georgetown, 1921: 137).

Las concesiones petroleras pronto se convirtieron en un nuevo Dorado. No debe extrañar que la New York & Bermudez y la Caribbean Petroleum Company, ambas subsidiarias de la General Asphalt, estuvieran entre las primeras en obtener concesiones. La Royal Dutch-Shell adquirió 75 por ciento de las acciones de la Caribbean en 1913, debido a que General Asphalt carecía de los recursos para desarrollar la concesión. Esta es una historia repetida: se declaraban nulas las concesiones de asfalto porque, después de un tiempo, las tierras seguían ociosas. Además, las inversiones estadounidenses seguían reticentes; pues se mantenía la percepción de inestabilidad política de Venezuela, aparte de la incertidumbre acerca de la cantidad de petróleo realmente existente.

Estados Unidos se convirtió en el principal socio comercial de Venezuela durante la presidencia de William Taft (1909-13). Pero la escala era aún pequeña. Por ejemplo, del promedio anual de exportaciones hacia América Latina entre 1910 y 1914 (302 millones de dólares), apenas 4,5 millones correspondieron a Venezuela. Más de dos tercios de las importaciones de Venezuela venían de Europa y no había inversiones sustanciales de Estados Unidos. Las compañías no advirtieron la importancia del intercambio con Venezuela hasta el establecimiento de la International High Commission: una organización dedicada a estrechar el contacto entre el sur y el norte de América (Universidad de Georgetown, 1921).

En 1912, año de la "halagadora visita" del Secretario de Estado Philander Knox a Caracas, en la víspera de los grandes hallazgos de petróleo, "Venezuela había caído claramente en la órbita de Estados Unidos" (Ewell, 1996: 116). Sin embargo, correspondió a una compañía europea la primera jugada en el fabuloso torneo del petróleo venezolano: "La entrada de la Royal Dutch-Shell a Venezuela en 1913 marcó el inicio de la historia económica moderna de la nación" (Rabe, 1982: 15). La Caribbean Petroleum taladró el primer pozo comercial en febrero de 1914

y, en 1917, hizo el primer envío de petróleo venezolano. En 1919, la producción de la compañía alcanzó 46 millones de toneladas y el gobierno recibió un impuesto de dos bolívares por tonelada (Universidad de Georgetown, 1921).

Aquél fue el comienzo de un largo período de crecimiento económico sostenido para Venezuela, y de una nueva ola de modernización. Al mismo tiempo, Estados Unidos se convertía en una potencia mundial. Participó en la Primera Guerra Mundial, desde abril de 1917 hasta el final en noviembre de 1918. Durante los años de la guerra creció la demanda de cobre y Chile pasó a ser el país sudamericano con la mayor inversión directa estadounidense. Pero rápidamente se disparó la demanda de petróleo, requerido ya para la movilización de vehículos de todo tipo.

Al finalizar la guerra los negocios de Estados Unidos habían adquirido una nueva posición internacional, gracias no sólo a sus inversiones sino también al cese temporal de la competencia europea. No obstante, aparte de la venta o confiscación de algunas propiedades alemanas o la adopción de la ciudadanía en diversos países por parte de sus dueños, las inversiones europeas en la región permanecieron casi intactas durante la guerra; en Venezuela eran, con mucho, superiores a las estadounidenses. El capital británico financiaba los principales trenes y controlaba los servicios públicos. Los alemanes manejaban casas comerciales e invertían también en ferrocarriles. Con excepción de importaciones de ciertas clases de telas de algodón, comestibles, cemento, máquinas de escribir y de coser, y otras especialidades estadounidenses, el comercio con Venezuela era casi por completo un negocio europeo.

## **La mirada del otro**

¿Qué encontraron las compañías estadounidenses en América Latina durante las dos primeras décadas del siglo veinte? ¿Cuál era la actitud de sus representantes hacia el país y su gente? ¿Qué necesitaban aprender aquellos empresarios? Las interesantes observaciones recogidas por James Collins (1920) se refieren a "los principales países": Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Perú. Venezuela merece apenas una breve mención: "... una Argentina norteña, con sus haciendas de ganado, y también se parece a Brasil, con su gran río, el Orinoco" (1920: 28). Tan escasa atención refleja la también escasa importancia comercial del país. Sin embargo, su libro está lleno de información valiosa, para elaborar un cuadro de las condiciones de estos países en la perspectiva del visitante estadounidense.

Lo primero que sorprende al visitante es lo poco que se sabe de la región en su país. Aparte de las noticias escandalosas de naturaleza principalmente política, raramente se mencionaba a Sudamérica en la prensa. "Alguno de nosotros podría nombrar un presidente sudamericano y decir cuál es su posición política, pero nombrar más de dos sería suficiente para calificar como especialista panamericano" (1920: 184). Peor aun, muchas cosas conocidas por los ciudadanos estadounidenses acerca de estos países eran medias verdades o, simplemente, mentiras. La versión "romántica" de las grandes ciudades latinoamericanas, con sus modas, literatura, cosmopolitismo y hospitalidad, debía ser balanceada con el atraso en educación, condiciones de vida y poder adquisitivo de la población.

La masa de los habitantes vive de la manera más primitiva, con apenas las necesidades cubiertas, mucho menos comodidades, lujos o artefactos agrícolas modernos. Cultivan la tierra como arrendatarios o viven de pequeñas propiedades, más cerca de los salvajes originales del continente que de los industriales y emprendedores

campesinos europeos. Entre ellos y los grandes terratenientes no existe una clase media como la de nuestros granjeros, así como no existe clase media alguna en la vida urbana o la política en Sudamérica (1920: 241).

Esta observación pudo haber sido recogida en cualquiera de estos países. La población de Venezuela a comienzos del siglo veinte vivía en el límite de la subsistencia y sometida a enfermedades y agitaciones políticas endémicas. Añádanse las deficientes condiciones de la agricultura, para un país que vivía del campo, y el cuadro no es otro que la sombría apariencia de una economía atrasada y estancada. Un rasgo central de la sociedad venezolana estaba relacionado con sus condiciones económicas: una minúscula élite privilegiada controlaba la tierra útil.

Una de las causas del atraso en toda la región era, para Collins, la supervivencia del sistema del latifundio, lo cual explica la ausencia de impuesto local sobre la tierra y, en consecuencia, de la iniciativa local que se deriva de ello. "Como no podía obtenerse tierra gratuita o barata, tampoco se desarrolló la organización comunal y estatal que, en Estados Unidos, fomenta el asentamiento de la población y proporciona canales de mercado para los productos de los granjeros" (1920: 243).

El sistema impositivo español (con su carga mayor sobre el comercio que sobre la tierra o las construcciones) es un rasgo de la organización social que sobrevive hasta el presente. Sus raíces se hunden en el pasado colonial, cuando estos países eran legalmente propiedad del rey de España. La Corona prohibía cualquier intercambio ajeno al comercio con España y cualquier industria que pudiera competir con las industrias españolas. Elevadas tasas impositivas sobre el comercio y las exportaciones canalizaban, entonces, los negocios hacia las rutas aceptadas. "Durante doscientos años... el gobierno colonial había sido una combinación de monopolio, opresión, paternalismo y favoritismo" (1920: 251).

No puede sorprender que en estos países la organización social y política adoptara la forma de oligarquías controladas por un pequeño grupo de jefes políticos, abogados y terratenientes. Todos ellos han compartido problemas tales como volatilidad económica, conflicto social e inestabilidad política. Las élites latinoamericanas eran, por lo general, gente educada y preocupada por el desarrollo de sus países. Pero carecían del conocimiento requerido para ello. La mayoría había sido educada en leyes, más que en ingeniería o administración.

En el estereotipo tradicional del latinoamericano se ha destacado, observa Collins, su carencia de "sentido mecánico". El visitante encuentra con frecuencia máquinas decoradas con el letrero NO FUNCIONA o escucha cuentos de máquinas que se vuelven "locas", pero observa poco esfuerzo para repararlas. Ahora bien, explica Collins, la responsabilidad no era exclusiva de los nativos: "... en todos los países sudamericanos uno ve instrucciones tales como '*Pull*', '*Turn*', '*Oil here*', y así por el estilo... De manera que tenemos la tarea de enseñar tanto como de vender" (1920: 159). Además, buena parte de la relación del sudamericano con las máquinas, que resultaba incomprensible para el estadounidense, tenía su origen en alguna tradición europea.

Nosotros fabricamos un aparato para ganar velocidad, lo operamos con mantenimiento permanente y lo deseamos cuando se inventa algo más rápido o barato. Los repuestos y los técnicos están a la vuelta de la esquina. Europa ha tenido una filosofía diferente: hacer un aparato extremadamente duradero y operarlo hasta que se desgaste, lo cual puede ocurrir muchos años después... En un país latinoamericano, donde no abundan

buenos técnicos y los repuestos pueden tardar seis semanas o seis meses, lo mejor es usualmente el aparato resistente (1920: 158).

El "romanticismo" de los estadounidenses en sus aventuras latinoamericanas, con sus deficiencias y fracasos, ha sido observado por diferentes estudiosos, visitantes y agentes; especialmente, los funcionarios del Departamento de Comercio. Se advertía con frecuencia que los negocios requerían atención y apoyo, y que quienes iban a América Latina tras una leyenda de fabulosas ganancias que esperaban por ellos eran los primeros que perdían el interés y hacían exactamente lo contrario de lo que debían hacer.

Nuestra actitud romántica hacia América Latina se debe en parte a los libros y revistas técnicas que han pintado su comercio como algo fácil de conseguir y manejar. A los fabricantes se les asegura que exportar no requiere habilidad, organización ni siquiera atención particular, sino que sus productos excedentes, incluso los que estén dañados, pueden tirarse al pozo de la exportación y el dinero de los ansiosos compradores latinoamericanos caerá en sus manos (1920: 11).

Estas críticas estaban dirigidas principalmente contra un "consejo experto" que conducía con frecuencia a mala gerencia, al ofrecer soluciones sencillas o atajos para el éxito en los negocios. Por ejemplo, se aconsejaba a los fabricantes enviar muestras por correo. En la mayoría de los casos este método fallaba, porque en estos países el correo estaba lejos de ser un servicio cómodo. "Todos los paquetes deben pasar por la aduana... Para conseguir un paquete, uno debe ir personalmente al correo o a la aduana, pagar impuesto, pasar por un papeleo y quizá descubrir al final que su paquete ha sido robado" (Collins, 1920: 134).

El caso venezolano está lleno de lecciones similares. Se aconsejaba a las compañías estadounidenses que establecieran agencias en las principales ciudades, como la mejor manera de apoyar el desarrollo de las ventas de sus productos, lo cual implicaba disponer de agentes y asistentes para visitar a los clientes. Tales agentes debían ser capaces de hacer amistades y establecer relaciones con el gobierno. En las actividades comerciales, y especialmente las requeridas para lidiar con las peculiares regulaciones de aduana, se requería la ayuda de representantes que lograran un tratamiento expedito. Ahora bien, era muy difícil cumplir estas condiciones. En las principales ciudades, incluida Caracas, no abundaban vendedores estadounidenses, capaces de ganarse la confianza de los clientes venezolanos. Se podían encontrar los productos en la mayoría de las tiendas; pero eran escasos los ciudadanos estadounidenses que actuaran como agentes para esos productos. La mayoría estaba en manos de empresas venezolanas (Universidad de Georgetown, 1921).

Los representantes de negocios estadounidenses no siempre se adaptaban a la vida en Venezuela, a comienzos de siglo. Más aun, era frecuente la hostilidad y preferían a trabajadores extranjeros sobre los venezolanos; aunque en muchos casos era mayor la necesidad que la preferencia. Las cosas no eran diferentes en otros países de la región. Como observara Collins, después de un breve período de excitación e incluso disfrute del lugar y la gente, los visitantes caían con frecuencia en un estado depresivo, agravado por comparaciones negativas, y se convertían en "pequeñas camarillas de exiliados que se compadecen de sí mismos y susurran cosas horribles de 'esa gente': los nativos del país" (1920: 217).

## El forcejeo con Europa y los métodos estadounidenses

Después de la Primera Guerra Mundial los nuevos mercados conquistados por Estados Unidos, gracias a los bloqueos navales que impedían el acceso a los proveedores tradicionales, estaban en peligro de volver a manos de Europa. Tal sería el resultado no sólo de los renovados esfuerzos de los europeos sino, también, de los errores cometidos por las compañías estadounidenses. "El mayor obstáculo para aumentar las ventas de los productos estadounidenses en Venezuela está en *los métodos de venta estadounidenses*" (Universidad de Georgetown, 1921: 141).

Los venezolanos estaban acostumbrados a la buena disposición de los comerciantes alemanes e ingleses, para adaptar sus procedimientos y productos a las necesidades de sus clientes. El estilo alemán se caracterizaba por contactos personales, servicios y créditos liberales. Sus compañías en Alemania hacían cualquier esfuerzo necesario para satisfacer las exigencias de sus clientes, sin importar lo peculiares que parecieran, lo pequeño de la orden o lo difícil de las condiciones de envío y aduana. En contraste, el estilo estadounidense consistía en forzar a sus clientes a adaptarse a las prácticas de sus compañías.

Un ejemplo familiar de los métodos estadounidenses de "mano dura" ocurrió durante la guerra, con una orden de cierta cantidad de etiquetas para ser pegadas en pequeños paquetes. La casa venezolana ordenó las etiquetas sin el usual reverso engomado; pues el clima del país propagaba insectos que eran atraídos por el mucílago y no resultaba, por lo tanto, apropiado para la forma usual de etiquetas engomadas... No obstante, el exportador estadounidense envió de inmediato las etiquetas usuales, con la indicación de que él vendía etiquetas con el reverso engomado, no etiquetas con otro tipo de reverso, y que no consideraba recomendable cambiar su mercancía por una orden pequeña. La casa venezolana... se vio forzada a aceptar, bajo protesta, un artículo que estaba condenado evidentemente a resultar insatisfactorio (Universidad de Georgetown, 1921: 141).

Con el fin de la guerra, y los esfuerzos de Europa para recuperar su posición en el comercio mundial, las compañías estadounidenses tenían que reconsiderar su orientación hacia los negocios. Los alemanes estaban anunciando la llegada de sus productos y, aparte del resentimiento y la desconfianza hacia los estadounidenses, los venezolanos estaban convencidos de que los productos alemanes eran mejores. "Incluso hubo casos de productos estadounidenses que se vendían con la etiqueta 'Hecho en Alemania'" (Universidad de Georgetown, 1921: 142).

La presencia alemana en Venezuela se remonta al siglo XVI. En 1528 Carlos V creó la provincia de Venezuela (el territorio ubicado entre el cabo de La Vela, en el oeste, y Macarapana, en el este), para entregarla a la casa Welser: una compañía formada por banqueros alemanes con quienes el rey había contraído deudas. El primer gobernador alemán, Ambrosio Alfínger, llegó a Coro en 1529. La actividad comercial y colonizadora de la compañía duró hasta 1546, cuando se registra la muerte del último gobernador, internado en territorio de la actual Colombia en busca del mítico Dorado. Después de más de tres siglos, capitalistas alemanes controlaban la mayor parte de la banca y el comercio internacional de Venezuela, durante el régimen de Gómez. La producción de café se expandió a finales del siglo XIX y, para 1914, Venezuela exportaba más café que cualquier otro país, excepto Brasil. El auge del café absorbió el capital local, redujo el crédito a otros sectores de la economía y dejó prácticamente el país en manos de los banqueros alemanes.

Los representantes de Estados Unidos estaban preocupados por la simpatía de Venezuela hacia Alemania durante la guerra. Incluso se decía que Gómez tenía un interés personal en la victoria alemana, pues había invertido dos millones de dólares allá antes de la guerra. Sin

embargo, "Gómez abandonó rápidamente su amor por Alemania y se alineó con las potencias triunfantes, particularmente Estados Unidos" (Rabe, 1982: 20). La participación de los exportadores estadounidenses en el mercado venezolano aumentó de 39 por ciento en 1913 a casi 70 en 1917. Los mercados financieros de Nueva York les permitieron ofrecer créditos para sus nuevos productos: automóviles y aparatos electrodomésticos. La fortaleza de los alemanes como principal fuente de crédito comenzó a desvanecerse. En 1917 inició sus operaciones en Caracas el National City Bank de Nueva York, el banco pionero de Estados Unidos en operaciones foráneas, seguido por el Mercantile Bank of the Americas, con un capital suscrito y pagado de Bs. 2.600.000 (Universidad de Georgetown, 1921).

Una de las principales tareas de los negocios estadounidenses, para desplazar completamente a los europeos, consistía en educar a los latinoamericanos en sus productos y procedimientos. Esto requería, en primer lugar, conocerlos y reconocer las diferencias entre estos países. La opinión generalizada tendía a verlos como un continente homogéneo. En realidad, estos países diferían marcadamente en población, clima, productos, rutas de tráfico comercial, conexiones y vida económica en general. Tales diferencias eran reforzadas por su aislamiento relativo, si se considera el intenso contacto que mantenía cada uno con Europa o Estados Unidos. "Si un chileno escribe un libro útil, es leído en su país, pero no en los vecinos Argentina o Perú... En ningún país latinoamericano el público lector supera el millón de personas... la venta de un libro latinoamericano es pequeña; y su publicación, casi nunca rentable" (Collins, 1920: 181).

A los estadounidenses les llamaba la atención que los latinoamericanos admiraran y siguieran las modas y gustos franceses, en casi cualquier ámbito. Esto es cierto; pero llama también la atención su escaso reconocimiento de un fenómeno similar en su país. De hecho, durante mucho tiempo Francia dictó las pautas de pensamiento y comportamiento para todo Occidente. Como escribiera el crítico de arte estadounidense Clement Greenberg: "París era el centro indisputable del arte en los 150 años transcurridos antes de 1950. Si no estabas en París o en contacto con París, estabas condenado a ser un artista más o menos provinciano o menor" (citado por Galenson, 2001: 75). No debía, entonces, sorprender que los latinoamericanos, y por supuesto los venezolanos, apreciaran las artes, los muebles, los vestidos y los gustos franceses, y que enviaran a sus hijos a estudiar en París.

La vida intelectual estaba, sin duda, dominada por los cambiantes movimientos en la literatura y la filosofía francesas; aunque con un retraso de una década, en términos generales. Pero las cosas estaban empezando a cambiar: el inglés estaba remplazando al francés como la lengua de la gente educada y un número creciente de estudiantes era enviado a Estados Unidos.

Había escaso conocimiento acerca de Sudamérica en Estados Unidos, y viceversa. Además, los sudamericanos estaban más expuestos a fuentes de información europeas, que no eran siempre precisas ni carecían de sesgos.

Juicios por asesinatos, escándalos políticos, divorcios, linchamientos, millonarios, banquetes ridículos; éstas han sido siempre las cosas más interesantes acerca de Yanquilandia. Provistos con ellas vía Europa, con pocas de las verdaderas noticias sobre nuestro país, los sudamericanos han llegado a considerar Estados Unidos una tierra de políticos corruptos y sinvergüenzas enriquecidos, donde se intercambian las esposas cada noche, los blancos cazan a los negros en las calles por deporte y la Doctrina Monroe te alcanzará si no te cuidas (Collins, 1920: 177-8).



Aquella situación estaba empezando a cambiar, con la entrada de los servicios de noticias estadounidenses a América Latina y la progresiva atracción de los editores locales hacia el nuevo estilo de periodismo. Pero quizá la vía más efectiva de aprendizaje acerca de la vida, las compañías y los productos estadounidenses era el cine. Gran parte de la adopción de ideas, gustos y prácticas no se debió tanto al establecimiento de compañías estadounidenses en estas tierras, que podía considerarse insignificante para la época, como a las imágenes que mostraban las películas.

... la heroína llama por teléfono a la policía, el villano hace efectivo el cheque robado, las atractivas instalaciones sanitarias en el baño del vampiro, la franca camaradería de la chica ingenua con los hombres. Nuestras ropas, casas, muebles, decoraciones y comodidades, se estudian en las películas, y están siendo copiadas (1920: 179-80).

Aquél fue, y sigue siendo, un canal de información en el cual ningún país ha sido capaz de competir con Estados Unidos. Sus películas son preferidas no tanto por sus cualidades intrínsecas como, sobre todo, por la enorme y efectiva publicidad que las acompaña. Además, su inmenso mercado interno ha permitido a los productores invertir fabulosas y crecientes sumas.

Las películas mostraban un modo de vida completamente nuevo a los habitantes de estos países. Contribuían a desarrollar nuevas necesidades y maneras de satisfacerlas: la abundancia de productos que vendían las novedosas tiendas al "estilo americano". Pero en un país pobre, sin una clase media desarrollada y, en consecuencia, con un mercado ínfimo para los bienes de consumo, no podían esperarse sino tiendas pequeñas y prácticas de publicidad rudimentarias. En Estados Unidos las cadenas de tiendas y las agencias de publicidad ya estaban desarrolladas y mostraban las ventajas de la escala, la creatividad y la gerencia avanzada; mientras que en estos países se desconocían los principios más elementales; por ejemplo, "el principio según el cual los bienes ejercen fascinación por sí mismos y pueden venderse casi automáticamente si se presentan hábilmente" (1920: 110).

La típica vitrina de una tienda en las capitales de la región mostraba un montón de mercancías donde ningún artículo podía atraer la atención del público. La publicidad en medios impresos sufría la misma ausencia de ofertas atractivas. "Los avisos de prensa se encuentran en el mismo nivel de las ofertas de nuestros emporios de rebajas, con el perenne tema: ¡LIQUIDACIÓN!" (1920: 111). Las ventajas del trabajo en equipo con los fabricantes y la rotación de inventarios, que hacen posible una gran operación en un pequeño espacio, eran también desconocidas: "La mercancía se encuentra dispersa en una docena de líneas de detal diferentes y se vende con poca rotación, al doble o el triple de nuestros precios al consumidor" (1920: 112).

Las cosas no podían ser de otra manera. La publicidad no podía ser sino primitiva, restringida a unas pocas marcas de cigarrillos o bebidas, y colocada sin la ayuda de una agencia. Para los estándares estadounidenses, los anuncios típicos eran estereotipados, mal ilustrados, escasamente informativos, excesivamente dependientes del humor y mantenidos sin cambio durante meses. La publicidad estadounidense era copiada y traducida al español, con lo cual perdía el atractivo o la fuerza de las expresiones coloquiales originales. Los periódicos mostraban también el primitivo estado de la publicidad: "Mientras que nosotros hacemos la publicidad fácil de leer, el

publicista latinoamericano exige de sus lectores un enorme esfuerzo para encontrar una pequeña cantidad de verdadera información comercial" (1920: 121).

Los sudamericanos admiraban las habilidades de los estadounidenses (en diseño y tipografía, por ejemplo) y estaban deseosos de aprenderlas y copiarlas. Algunos temas de la publicidad en Estados Unidos —preocupación por la apariencia, la casa, los niños, apetito, comodidad, servicio— podían ser igualmente efectivos en América Latina. Otros temas —creciente poder adquisitivo y ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero— requerían ciertos ajustes, pero podían ser atractivos por su misma novedad. Ahora bien, los estadounidenses no estaban siempre dispuestos a reconocer la necesidad de hacer ajustes. Un caso emblemático era el de las ilustraciones que mostraban al "típico" sudamericano con sombrero mexicano y un fondo de palmeras (1920: 123). Había temas que debían ponerse en el contexto adecuado (condiciones económicas y estructuras sociales) para ser entendidos y, así, diseñar una estrategia efectiva. Por ejemplo, no podía esperarse que los aparatos destinados a facilitar el trabajo tuvieran un atractivo tan poderoso: "La rutina doméstica es un asunto de los sirvientes y la idea de ahorrar tiempo y esfuerzo es una novedad. Pero podían introducirlos enseñando al mismo tiempo las ventajas de la comodidad y la higiene" (1920: 120).

Las principales ciudades venezolanas alrededor de 1920 eran pueblos grandes, donde la circulación de periódicos estaba muy lejos de los estándares estadounidenses. Los periódicos estaban dirigidos a una minoría de intelectuales y políticos que formaban la opinión pública. En consecuencia, la publicidad llegaba solamente a diez o quince por ciento de la población: las clases pudientes. Sin embargo, podían encontrarse productos importados aun en los pequeños comercios de zonas pobres, a pesar del escaso poder adquisitivo y el analfabetismo extendido.

El atraso, las desventajas y la insuficiente escala de los negocios, formaban el contexto en el cual debían interpretarse muchas observaciones acerca de los sudamericanos; particularmente, las supuestas rarezas y peculiaridades de sus comportamientos de negocios. La mayoría de tales comportamientos eran respuestas racionales a las condiciones, casi desconocidas para los estadounidenses, en las cuales tenían que operar sus contrapartes de la región: arreglos de compra y crédito que requerían planificar a largo plazo; transacciones con diferentes países, diferentes monedas y diferentes prácticas de suministro y envío; complicados y engorrosos sistemas de aduana, en los cuales cualquier desliz en empaque, descripción, clasificación o valoración, podía conducir a multas y retrasos. En tales condiciones, el hecho de que las relaciones y conexiones de negocios parecieran más cercanas a la amistad que a un simple intercambio comercial era el resultado más racional.

Estas condiciones no siempre eran entendidas por los representantes de negocios estadounidenses. Raramente estaban dispuestos a cambiar sus procedimientos para satisfacer los requisitos de sus clientes. De hecho, algunos de esos requisitos parecían tan triviales que eran considerados simples caprichos; pero, después de una observación cuidadosa, resultaban obvias sus razones.

## Requisitos y razones en el comportamiento comercial sudamericano

Requisitos	Razones
Los productos deben ser empacados en cajas pequeñas, aun cuando puedan ser empacados en una sola caja grande.	Las cajas pequeñas están sujetas a aranceles menores.
Es preferible una línea de barcos pequeños y lentos a una de barcos grandes y rápidos.	Los vapores pequeños atracan más cerca de los depósitos.
El material publicitario debe ser empacado con los productos y su peso debe ser limitado.	Una o dos libras de material publicitario puede entrar gratis.
El peso de los paquetes no debe exceder cien libras.	Los paquetes son transportados a lomo de caballos, mulas u hombres.

Fuente: Collins (1920).

El sistema de aduanas de Venezuela no era una excepción a esta regla sudamericana. Lo más probable era que los envíos fueran requisados, retenidos, multados o confiscados. Aquél no era un resultado incomprensible del capricho de los venezolanos, sino una respuesta "racional" a una norma.

Los recaudadores y funcionarios de aduana reciben salarios miserables; pero quien descubre un error en una factura, u otra violación de la regulación aduanera, recibe la mitad de la multa resultante. En consecuencia, hay un celo natural en descubrir errores que, con frecuencia, resultan en multas por la omisión de comas, uso inadecuado de puntos y comas, y por abreviar (Universidad de Georgetown, 1921: 144).

Aparte de las "peculiaridades" del sistema, los aranceles eran mayores en Venezuela que en otros países de la región. Tal rasgo era no sólo un vestigio de prácticas coloniales y una manera de aumentar la recaudación de impuestos, sino también una medida proteccionista. Ahora bien, los elevados aranceles no ayudaban a las industrias locales (que eran incapaces de satisfacer la demanda) y restringían el comercio exterior. El resultado era que los productos extranjeros quedaban fuera del alcance de la mayoría de la población.

Ciertos comportamientos, a los cuales se dan con mucha frecuencia explicaciones "culturales", pueden verse bajo una luz completamente distinta cuando se considera la escala de las operaciones. La tradicional impuntualidad, o la simple ausencia de presión de tiempo, es uno de esos comportamientos. Aparte del hecho de que, en ocasiones, tiende a exagerarse o utilizarse como fachada para las faltas de otros, sus razones deben buscarse en los ritmos marcados por la misma dinámica de los negocios.

La prontitud real en los negocios parece depender, no tanto de la velocidad, como de la condensación de grandes agregados. Así, Kansas opera con lotes mayores que Smithville y, por consiguiente, más rápido; y Chicago opera más rápido que Kansas, y Nueva York más rápido que Chicago, y Londres más rápido que cualquiera de ellas... Sudamérica está lejos de los centros mundiales. Sus negocios no manejan grandes agregados. Las transacciones siguen el ritmo de los vapores (Collins, 1920: 136).

Este fenómeno ha sido observado repetidamente a lo largo de la historia. Con la acumulación de bienes y medios, en un centro privilegiado, viene una aceleración de los movimientos y las transacciones en ese lugar. Fernand Braudel ha registrado este fenómeno en diferentes lugares y momentos del desarrollo del capitalismo en Europa: Génova, Amberes, Ámsterdam, Londres. "Una economía mundial tiene siempre un centro urbano de gravedad, una ciudad, como corazón logístico de su actividad. Noticias, mercancías, capital, crédito, gente, instrucciones, correspondencias, todo fluye hacia y desde la ciudad" (Braudel, 1988: 27).

Venezuela estaba lejos del centro de una economía mundial. El contexto que ofrecía a los negocios no deja duda de ello. El único cable operativo en 1920 era un negocio francés y para enviar un mensaje a Estados Unidos tenía que ser transmitido primero a Haití. La flota de la Línea Red D tenía cuatro barcos de pasajeros, el mayor cargaba 3.000 toneladas y tardaba usualmente nueve días entre Nueva York y La Guaira. En 1908 existían trece ferrocarriles con 540 kilómetros que conectaban las zonas más ricas y cercanas a la costa. Para 1920 no había ocurrido incremento alguno en número o extensión. Las regiones agrícolas carecían de salidas para sus productos y los recursos minerales y forestales permanecían intactos. El país dependía de importaciones, para casi todas las manufacturas, que fluían en correspondencia con el escaso poder adquisitivo de la población, excepto para la minoría acaudalada de Caracas y las mayores ciudades (Universidad de Georgetown, 1921).

### Treinta advertencias para el comercio en Sudamérica

1. No crea que todos los países latinoamericanos son iguales: difieren como el día de la noche.
2. No crea que todos tienen un clima tropical: la altitud y la latitud marcan grandes diferencias.
3. No olvide que América Latina produce todos los productos de la zona templada.
4. No juzgue las posibilidades por el mapa: la población no está en proporción con el área.
5. No califique a los latinoamericanos de salvajes: muchos tienen un alto grado de educación y cultura.
6. No juzgue el poder de compra por el tamaño: algunas pequeñas repúblicas son los mayores compradores.
7. No entre a ciegas en los mercados: pagará caros el descuido y la falta de una política definida.
8. No se engañe creyendo que los competidores extranjeros están dormidos: su experiencia le sorprenderá.
9. No crea que "cualquier cosa está bien" para los latinoamericanos: esa idea le resultará muy costosa.
10. No ignore el punto de vista del latinoamericano: póngase siempre en su lugar.
11. No dependa de una sola fuente de información: hay muchas disponibles.
12. No deje de consultar a especialistas en comercio exterior: su consejo será valioso.
13. No escatime en herramientas: es de sabios invertir en libros y guías confiables.
14. No dude en destinar tiempo y dinero a la investigación: será una economía a largo plazo.
15. No crea que su negocio de exportación se manejará solo: necesita una cabeza y responsabilidades definidas.
16. No interfiera innecesariamente en la rutina de su departamento de exportaciones: si lo hace, puede esperar errores.
17. No contrate un representante sólo porque habla inglés: hace falta algo más para vender productos.
18. No cree agencias sin considerar la extensión del territorio: un territorio no se desarrolla rápidamente.
19. No olvide ser explícito: su cliente no quiere adivinar.
20. No deje de cotizar precios CIF, si es posible: los latinoamericanos lo apreciarán.
21. No cargue al agente con descuentos enrevesados: hágalos sencillos y de fácil comprensión.
22. No espere que el otro conozca su lenguaje si usted no conoce el suyo: use español o portugués.
23. No envíe un catálogo en inglés a un país donde se habla español: considere cuánto le gustaría recibir uno en ruso.
24. No envíe sus catálogos de manera indiscriminada: asegúrese de que cada uno llegue a las manos apropiadas.
25. No descuide el entrenamiento de sus vendedores: a sus competidores europeos les resulta beneficioso.
26. No olvide utilizar el sistema métrico: la mayoría de los latinoamericanos lo prefieren.
27. No descuide los detalles: será juzgado por la manera como se ocupe de ellos.
28. No olvide que la prontitud es necesaria: el retraso de documentos puede acarrear multas.
29. No le tema a la cortesía: los latinoamericanos aprecian la gentileza.
30. No espere milagros: desarrollar un negocio de exportación requiere mucho tiempo.

Fuente: Collins (1920).

## La Venezuela del informe Bell

"De todas las repúblicas sudamericanas ninguna es más digna de estudio para los intereses estadounidenses que Venezuela, no sólo por el comercio, sino como un campo nuevo para el desarrollo de recursos naturales, materias primas y proyectos de ingeniería" (Bell, 1922: 1). Con estas palabras comienza el informe preparado por Purl Lord Bell, agente especial del Departamento de Comercio de Estados Unidos. Para ese momento, el creciente volumen de negocios y las frecuentes visitas de venezolanos a Estados Unidos daban a los intereses de ese país una ventaja evidente sobre los europeos. No obstante, la competencia europea era aún poderosa.

Los ciudadanos estadounidenses eran menos numerosos que los de otras naciones (Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, España, Siria) con grandes colonias en los principales centros comerciales de Venezuela. Todavía los alemanes tenían la mayor influencia, con sus longevas casas comerciales y sus relaciones (incluyendo convenientes matrimonios) con prominentes familias locales. Los ciudadanos británicos manejaban casas comerciales, puertos, ferrocarriles, bancos, servicios públicos y ganadería e industria de la carne. Los sirios tenían grandes tiendas importadoras de textiles y mercancía en general, especialmente confecciones. Los franceses e italianos eran también importantes en el comercio; especialmente, en vestidos, modas y regalos. Los estadounidenses, aparte de su presencia en el comercio y la banca, estaban moviéndose ya hacia las regiones petroleras (Bell, 1922).

¿Cuáles eran las condiciones sociales y económicas de Venezuela a comienzos de los años veinte? Según el informe Bell, la mayoría de la población (un setenta por ciento) estaba sumida en la pobreza y en ella predominaban las razas india y negra (esta última sobre todo en la costa). Había una pequeña clase media integrada por artesanos, trabajadores calificados y oficinistas. Luego venía un minúsculo grupo de gente adinerada, integrada por banqueros, comerciantes, profesionales y la élite gobernante, descendientes en su mayoría de las viejas familias españolas de la colonia y, por lo general, educados en Europa; principalmente, estudiaban medicina en escuelas francesas y carreras comerciales y técnicas en escuelas alemanas. Durante la guerra, forzados a buscar suministros en Estados Unidos, los venezolanos comenzaron a familiarizarse con los negocios, las instituciones y los métodos estadounidenses. Luego comenzaron a viajar más a Nueva York que a París, Londres o Hamburgo; y los jóvenes, a estudiar carreras científicas y técnicas en Estados Unidos.

Más de la mitad de la gente acomodada que uno se encuentra en Venezuela está hablando de su reciente viaje a Nueva York, o está planeando ir allá en el futuro cercano, de paseo, negocio o educación. Están empezando a verse libros estadounidenses sobre temas de ingeniería en las librerías (Bell, 1922: 24).

Las compras per cápita de bienes y materiales importados alcanzaban, en 1920, Bs. 108,54 al año (unos veinte dólares): un promedio elevado, si se compara con el de países latinoamericanos similares (Colombia o Ecuador, por ejemplo). En el caso del setenta por ciento más pobre, el promedio no superaba 3,60 dólares.

La abundancia de detalles sobre el estilo de vida, las residencias y los hábitos de consumo de los venezolanos (los caraqueños, en particular) hacía del informe Bell una verdadera Biblia para comerciantes y viajeros. No podía faltar la referencia a la influencia francesa; aunque hablar de un gusto "estadounidense" puede considerarse una extravagancia para la época.

... [Caracas] posee un gran número de espléndidas residencias suburbanas, verdaderos palacios rodeados de hermosos jardines y terrenos. Los interiores... son muy refinados y contienen no sólo comodidades modernas sino muchas muestras de cultura y arte. El gusto imperante es francés, no inglés ni estadounidense (1922: 24).

Los gastos mensuales de uno de esos hogares acomodados se calculaban en Bs. 2.000 (386 dólares), que alcanzaban para pagar cinco sirvientes: cocinera, lavandera, criada, camarera y niñera (como regla general, cada niño tenía su niñera). Los costos del automóvil y el salario del chofer no estaban incluidos; aunque la mayoría de las familias ricas podían tener más de uno. El costo promedio de la alimentación de una familia de seis miembros con cuatro sirvientes se calculaba en Bs. 31,90 (6,15 dólares), en agosto de 1920. Los honorarios de doctores y abogados eran considerablemente mayores en las principales ciudades de Venezuela que en Estados Unidos, lo cual impulsaba el crecimiento de una clase media profesional.

La población menos favorecida vivía en pequeñas casas de los barrios pobres, y sus condiciones empeoraban a medida que subían los precios de los artículos de primera necesidad. Sus viviendas carecían de luz eléctrica, agua corriente u otras comodidades. Las recientes regulaciones sanitarias requerían el uso de cemento para los pisos y la instalación de tuberías, baños modernos y tanques de metal para el agua, y prohibían el uso de techos de paja. No había dependencias gubernamentales que ayudaran a los propietarios a cumplir tales regulaciones, pero sí estrictas inspecciones y multas. En la mayoría de los pueblos y caseríos del interior, las condiciones de vida eran aun más primitivas para los estratos inferiores.

El gobierno venezolano estaba empeñado en un esfuerzo de construcción de viviendas, campañas contra la malaria y otras enfermedades, y programas educativos en los cuales cooperaba la Iglesia. Se había determinado que la causa principal de los problemas era la ignorancia de la población. Pero, con los avances de la educación y la creciente prosperidad del país (derivada de las alzas en los precios de los productos de exportación: café y cacao, principalmente), la gente estaba progresando. La producción per cápita era ya mayor que la de Colombia o Ecuador. Con creciente frecuencia se encontraban mecánicos calificados, empleados que hablaban inglés en las tiendas, comerciantes prósperos y bancos extranjeros.

El servicio doméstico era la principal fuente de empleo para la gente pobre; pero tenían que enfrentar la competencia de los martiniqueños, considerados "los mejores". Números crecientes de jóvenes buscaban empleo en las fábricas de cigarrillos y las industrias textiles. Pero la fuerza laboral era escasa. La oferta se concentraba ya en las grandes ciudades. Los puertos tenían suficientes obreros, reclutados principalmente en las Antillas (entre 6.000 y 10.000 anualmente). Había buenos trabajadores, pero era muy difícil reclutarlos para las labores de las haciendas en el interior. Preferían la costa, donde podían ganarse la vida sin mayor esfuerzo (pescando o cultivando pequeños terrenos). En general, era difícil trasladar a los trabajadores de un lugar a otro, o lograr que hicieran un trabajo al cual no estaban acostumbrados. El sistema de trabajo usual en casi cualquier industria, pero especialmente en la agricultura, consistía en asignar cierta cantidad de trabajo diario a cada peón. Al terminar su tarea, podía irse o seguir trabajando por un pago adicional. No existían sindicatos o leyes que protegieran al trabajador y la seguridad industrial era desconocida.

Para los trabajos técnicos especializados (en maquinaria agrícola, por ejemplo) era posible reclutar venezolanos que viajaban cada año a trabajar en fábricas y plantas industriales de Estados Unidos. Al regresar se empleaban en garajes, talleres de ferrocarriles o telares. Los hacendados disponían de recursos para comprar los nuevos equipos; pero desconocían su utilidad práctica. La fuerza de venta estadounidense tenía que mostrársela, aparte de organizar instalaciones de servicio.

No sólo era insuficiente, en número y calificación, la fuerza de trabajo para la industria manufacturera. También escaseaba el capital, la materia prima pagaba elevados impuestos, eran costosos el combustible y la energía eléctrica, y el escaso poder adquisitivo de la población restringía el mercado. Cualquier desarrollo importante de la manufactura debía esperar muchos años. Además, era muy difícil introducir un producto nuevo; pues la gente estaba familiarizada con artículos importados que reconocían por sus nombres y marcas. Malas imitaciones de marcas bien conocidas contribuían a la desconfianza hacia los productos nacionales. La mayoría de las industrias locales dependía de barreras arancelarias y casi todas tenían que importar las materias primas. Las limitaciones impuestas por las naciones que participaron en la guerra hicieron que el margen de ganancia de las fábricas venezolanas fuera elevado, a pesar del costo de la materia prima y la dificultad para obtenerla.

La manufactura de cigarrillos era una de las industrias más importantes y representaba una de las principales fuentes de ingreso para el gobierno. Había trece fábricas en Caracas, operadas por capital privado. El mercado local estaba llegando a la saturación y, a menos que encontrarán el modo de exportar, no podían esperar mayor desarrollo. Las marcas de cigarrillos estadounidenses habían adquirido cierta popularidad, a pesar de sus elevados precios y de que no habían hecho publicidad. Según Preston McGoodwin, un representante de negocios estadounidense (citado por Bell, 1922), en Venezuela casi cada hombre, mujer o niño mayor de nueve años fumaba cigarrillos y —se quejaba— los estadounidenses no cultivaban ese mercado. Su explicación era que el método de empaque (cajas de cartón, frágiles y vulnerables a la humedad) impedía aumentar las cantidades enviadas y reducir los exorbitantes precios que cobraban. La ventaja era todavía de los ingleses, con sus envases de latón que mantenían los cigarrillos frescos indefinidamente.

En Caracas había 170 importadores de mercancías de todo tipo. Unas cincuenta de estas casas comerciales tenían capitales superiores a 200.000 dólares y hacían comercio al mayor con el interior, incluyendo el manejo de café, cacao, cueros y otros productos de exportación. El café representaba dos tercios de las exportaciones y constituía el barómetro de las condiciones económicas. Después de la guerra, el mayor progreso se registró en la banca. Los bancos locales aumentaron su capitalización y se establecieron dos sucursales de instituciones de Nueva York en noviembre de 1917: National City Bank y American Mercantile Bank. Otros bancos extranjeros eran Commercial Bank of Spanish America (banco inglés de vieja data en Venezuela), Royal Bank of Canada, Deschanel International Corporation of Venezuela y Hollandsche Bank Voor West-Indie (Curaçao Trading Co.). Además, había casas comerciales que prestaban servicios bancarios tales como H.L. Boulton & Co., Blohm & Co., Hellmund & Co., J. Boccardo & Cia., L. Pérez Díaz & Perrit y Cia., y Dalton & Co.

El establecimiento de sucursales de bancos extranjeros facilitó el desarrollo de otras líneas de negocios, mediante la extensión del crédito y los préstamos a largo plazo. Los bancos nacionales tuvieron que enfrentar la nueva competencia, otorgando términos más liberales a importadores, exportadores y gente de negocios en general. Los abusos con el cambio de divisas comenzaron a corregirse y los importadores estaban adquiriendo obligaciones directamente de los bancos y no de los exportadores. Las compañías venezolanas, reacias a dar información sobre sí mismas (que, además, era muy difícil de obtener por otros medios), estaban aprendiendo a valorar la elaboración periódica de informes de crédito para sus banqueros.

A comienzos de los años veinte las condiciones no eran favorables para el desarrollo de las compañías estadounidenses establecidas en el país: las órdenes seguían siendo pequeñas, con la excepción de los productos baratos de algodón que constituían la mayor parte del comercio de mercancías. Los productos elaborados, finos y de excelente calidad seguían en manos europeas. La mayoría de las tiendas venezolanas manejaba un surtido variado de pequeñas cantidades de productos. Sin embargo, en Caracas estaban comenzando a surgir tiendas especializadas en ropa y accesorios para caballeros, unas pocas en papel tapiz, pinturas, aceites y vidrios, y una o dos en ferretería exclusivamente. Las tiendas tenían cada vez más publicidad en los periódicos locales, instalaban nuevas vitrinas, exhibían los productos de maneras más atractivas e iluminaban mejor sus espacios interiores.

La entrada de productos japoneses al mercado venezolano constituyó un acontecimiento notable en el desarrollo del comercio. Muchas tiendas de artículos para regalos de Caracas no tenían sino artículos japoneses y podían encontrarse equipos sencillos de ese país en otros establecimientos. Ahora bien, esta mercancía se acreditaba a Estados Unidos en las estadísticas de comercio exterior, porque se enviaba desde ese país aunque era comprada en Japón.

El comercio de Estados Unidos con Venezuela era manejado, principalmente, por casas exportadoras que cobraban comisiones y utilizaban el mecanismo de "cuenta abierta": abonar en cuenta los productos de exportación recibidos y cargar al cliente la mercancía despachada. La principal dificultad de estas casas exportadoras era la falta de cooperación de los fabricantes en Estados Unidos, para ajustarse a los requisitos de empaque y envío. En el caso de las encomiendas por correo, el comercio estadounidense estaba en desventaja con respecto al europeo, porque pagaban aranceles mayores (el doble o más).

El número de compañías estadounidenses con representantes en el país mostraba ya una indudable tendencia creciente: se encontraban no sólo agentes de casas exportadoras sino también representantes de grandes empresas manufactureras. Nuevas oficinas de representación comenzaron a establecerse en Caracas y Maracaibo. La Línea Red D mantenía un transporte semanal de carga y pasajeros entre Nueva York, La Guaira, Puerto Cabello y Curazao. La New Orleans & South American Teamship Company, propiedad de W.R. Grace & Co., transportaba carga entre Nueva Orleans, las Antillas y Venezuela. El movimiento reciente hacia la creación de una cámara de comercio estadounidense reflejaba la creciente importancia del país. Asimismo, las compañías estadounidenses estaban aprendiendo a superar los obstáculos que encontraban. Su mayor esfuerzo de aprendizaje debía concentrarse en los métodos de comercio exterior; en particular, el desempeño de los empleados que manejaban los detalles de los envíos. En general,



la mayor dificultad que encontraban los bancos y las empresas exportadoras era la escasez de empleados con experiencia.

El caso de la publicidad ilustra tanto las dificultades inherentes a un país subdesarrollado como las posibilidades de superarlas mediante creatividad y esfuerzo. Aparte de los avisos e imágenes que mostraban las películas, la publicidad en periódicos o revistas no llegaba al ochenta por ciento de la población. Para llegarle a la mayoría de la población, el mejor método era utilizar una buena etiqueta con un diseño sencillo y familiar (algún objeto o animal típico). La gente compraba año tras año los mismos productos, porque los identificaban con sus marcas. La estrategia era, entonces, llamar la atención de un público analfabeto mediante afiches brillantes colocados en las paredes de pueblos y ciudades. En esos afiches se utilizaba muy poco texto; apenas la marca y el nombre, que debían ser pegajosos en español y presentados lo mejor posible en cuanto a espacio y colores. Las películas no podían pasarse por alto: todas las clases iban al cine, aun en los pueblos más pequeños.

## COMIENZA LA ERA DEL PETRÓLEO

Fue en los años veinte cuando Estados Unidos se interesó realmente en Venezuela, como planteara Stephen Rabe (1982: vii) al resumir su estudio sobre las relaciones entre ambos países durante el período 1919-1976:

Hasta 1919 los diplomáticos y empresarios estadounidenses no atribuían una significación especial a las relaciones con Venezuela: un pobre país agrícola sin mayor potencial económico... Durante los años veinte, el Departamento de Estado respondió a la crisis energética de la posguerra con un esfuerzo coordinado para reducir el control británico sobre el petróleo venezolano y abrir el área al capital estadounidense. Persistente presión diplomática, gran inversión de las compañías petroleras y un éxito inesperado en perforación se combinaron para establecer el dominio de Estados Unidos en los campos petroleros de Venezuela hacia 1929.

Los estudios se iniciaron en 1920 y ya para 1924 se estaban produciendo 5,6 millones de barriles al año. En 1929, Venezuela se había colocado en el segundo lugar de los países productores de petróleo del mundo. Con el flujo de la inversión petrolera hacia Venezuela venía también el apoyo de Estados Unidos a la dictadura de Juan Vicente Gómez, con manifestaciones públicas de amistad y visitas de cortesía de la Armada. "En 1919-1920, Venezuela estaba plagada de curiosos y ambiciosos visitantes estadounidenses. Especuladores y representantes de las compañías petroleras pujaban por concesiones y ofrecían espléndidas sumas y sobornos a Gómez" (Rabe, 1982: 24).

Las relaciones de las compañías con Gómez no resultaron tan sencillas como ellas esperaban. Insatisfecho con el lento progreso de Shell, por ejemplo, la amenazó con anular la concesión de su subsidiaria Colon Development Company, en abril de 1920. En junio, la Corte Suprema anuló la concesión y los representantes de seis compañías estadounidenses comenzaron las negociaciones para adquirirla. En febrero de 1921 Gómez anunció que había cancelado la decisión de la Corte: los diplomáticos británicos le habían ganado la partida a Estados Unidos. Pero el gobierno y las compañías estadounidenses no cejaron en sus esfuerzos. En abril de 1922, la Standard Oil de Nueva Jersey compró un tercio de las propiedades de la British Controlled Oilfields, que carecía del capital necesario para arrancar la producción. En adelante, las compañías estadounidenses obtuvieron concesiones y contratos de arrendamiento, incluyendo siempre suculentas comisiones para Gómez y sus amigos.

El Departamento de Estado apoyaba también la expansión de la industria, debido a las peticiones de los petroleros para que ejerciera presión diplomática y económica. Para los ciudadanos estadounidenses estaban en juego objetivos estratégicos: el interés en el petróleo venezolano era el resultado de la creencia en el agotamiento de sus reservas. Una poderosa combinación de presiones, procedimientos administrativos y justificaciones racionales caracterizará las complejas relaciones entre ambos países y los diversos actores participantes en el negocio petrolero; no tanto por la novedad del negocio sino por la magnitud de las inversiones y operaciones.

La prominencia adquirida por Venezuela como proveedor de petróleo, desde la década de los veinte, fue una consecuencia no sólo de la inversión de las compañías y la intervención del gobierno estadounidense, sino también del ambiente favorable que ofreció el gobierno venezolano. En general, las políticas de los gobiernos de la época en los distintos países

productores tenían profundos impactos en las decisiones de inversión y las condiciones de operación de las compañías.

Al comienzo de los años veinte hubo una transferencia de dinero y gente ligada al negocio petrolero desde México hacia Venezuela... En 1921, cuando la producción mexicana alcanzó el pico de 193 millones de barriles, Venezuela produjo apenas 1,4 millones... Para 1928, Venezuela producía 106 millones de barriles; y México, 50 millones (Wilkins, 1974: 114-15).

En 1928 Venezuela ocupó el segundo lugar, después de Estados Unidos, en producción de petróleo. Ya en 1921 el representante del gobierno estadounidense cooperaba con los empleados de las compañías petroleras, que sugerían cambios en la ley petrolera venezolana. El resultado fue la nueva ley de 1922. Como es conocido, las compañías ayudaron a redactar la ley. Ese hecho ha sido denunciado en Venezuela como debilidad, entrega o corrupción; pero debe reconocerse que la complejidad del negocio y la escasa experiencia de Venezuela requerían la participación de las compañías. Lo cierto es que la ley resultó muy favorable para las compañías: hicieron enormes ganancias.

## **El establecimiento de las compañías petroleras**

Lograr el apoyo del dictador era un factor clave del negocio. Por ello, en 1924 la Standard Oil de Nueva Jersey comenzó a hacer tratos con la relativamente ficticia Compañía Venezolana del Petróleo, creada por Gómez y sus allegados. Entre 1925 y 1935 a Standard le fueron otorgadas concesiones, aunque sus ofertas fueran inferiores a las de otras compañías. Pero había otro factor importante en el negocio petrolero: suerte. Una operación exitosa de perforación cambió definitivamente la suerte de la compañía: a mediados de los treinta había superado a Shell como primera productora de petróleo venezolano. Para 1945 Standard Oil producía más petróleo que todas las demás compañías juntas.

Mira Wilkins (1974) calculó que, para 1929, al menos 39 compañías estadounidenses tenían inversiones de más de 226 millones de dólares en la actividad petrolera venezolana. Pero era muy difícil determinar con precisión el número de compañías, debido a los complejos arreglos que utilizaban.

- Muchas estaban registradas pero no tenían inversiones: una compañía *holding* podía estar registrada sin participar en la exploración o la producción.
- Una compañía utilizaba numerosas afiliadas: alguien registraba las inversiones de una compañía y otra persona las de la casa matriz y sus afiliadas; en algunos casos, la casa matriz operaba y, en otros, actuaba simplemente como *holding*.
- Las compañías se combinaban, recombinaban y desarrollaban complicadas relaciones entre ellas.

Un buen ejemplo de tales complicaciones es el de Standard Oil:

... Standard Oil de Nueva Jersey tenía el control mayoritario de Beacon Oil Company, que poseía cincuenta por ciento de Beacon Sun Oil Company (el otro cincuenta por ciento era de Sun Oil Company), cuyas propiedades venezolanas eran operadas por Richmond Petroleum Company, una subsidiaria de Standard Oil Company de California! (Wilkins, 1974: 508).

En 1928 la Standard Oil de Nueva Jersey adquirió el control del Sindicato Creole, que tenía concesiones petroleras en Venezuela y que, en marzo de ese año, se convirtió en la Creole Petroleum Corporation. En ese mismo año, la Standard Oil de Venezuela (subsidiaria de Standard Oil de Nueva Jersey) se convirtió en subsidiaria de Creole que, a su vez, vino a ser la compañía petrolera extranjera de mayor tamaño e influencia en la historia de Venezuela.

El establecimiento de las compañías petroleras en suelo extranjero seguía un patrón general. Cada compañía establecía, al decidir que su lote de terreno tenía futuro, una especie de "soberanía extraterritorial" en el país anfitrión. Durante los años veinte surgieron muchos pueblos manejados por compañías estadounidenses. Tales comunidades carecían de alcalde o concejo; pero tenían planta eléctrica, suministro de agua, cloacas, viviendas, hospital, iglesia y, quizá, una escuela. Las primeras casas se destinaban al personal de la empresa y seguían especificaciones típicas de clase media estadounidense. Luego, si había familias con niños, se abría una típica escuela estadounidense. Después se instalaba una cancha deportiva o un campo de golf, y también una casa club. El objetivo era que la comunidad estadounidense pudiera llevar una vida similar a la que había dejado en su país. En muchos pueblos los empleados usaban traje o chaqueta para la cena. La chaqueta era no sólo un símbolo de civilización, servía también para elevar la moral del empleado.

Cuando las instalaciones quedaban cerca de algún poblado no era necesario proveer viviendas a los trabajadores. En caso contrario, o si las condiciones eran evidentemente inadecuadas, la compañía construía casas para ellos: el conocido "campo obrero", separado del "campo americano" donde vivía el personal traído por la compañía. Con frecuencia, las oficinas o las operaciones se ubicaban entre ambos campos. Las viviendas de los trabajadores locales variaban según la región; pero, generalmente, carecían de comodidades tales como agua corriente o instalaciones sanitarias modernas. Sin embargo, las condiciones que ofrecían a los trabajadores y sus familias eran mucho mejores que las existentes fuera del campo.

Una de las principales contribuciones de las compañías extranjeras era la provisión de servicios de salud. Si los estadounidenses iban a instalarse en un lugar aislado, y llevar sus familias, tenían que estar protegidos de las enfermedades; de allí que se hicieran o apoyaran esfuerzos para el control de la malaria y otras enfermedades tropicales. El hospital era el orgullo de cada pueblo. Aunque la mayoría de los campos tenía escuelas para los niños del personal estadounidense, fue lenta la provisión de escuelas en español. A medida que crecía el campo petrolero aumentaba también la variedad de necesidades: talleres, almacenes, comisariatos y, en algunos casos, granjas y fincas con ganado.

Algunos campos eran pueblos "cerrados". Tenían puestos de control en las puertas y cercas entre los campos obrero y americano. La compañía controlaba los medios para comunicarse con el mundo exterior: instalaba equipos de radio, construía caminos y algunas tenían trenes e incluso barcos. La compañía sabía quién vivía en cada casa, quién estaba en el pueblo y qué estaba haciendo. Nadie podía entrar sin autorización, mucho menos vivir o hacer negocios allí. El resultado de tales restricciones era, con frecuencia, el surgimiento de actividades "parasitarias" alrededor de los campos y la aparición de ranchos "del otro lado de la cerca". No tardaron en aparecer la toma ilegal de agua y la venta de productos o servicios a los empleados. La prostitución florecía en las periferias de los campos petroleros.

Los primeros empleados que llegaban a manejar las operaciones eran, por lo general, hombres rudos y aventureros. Muchos eran obreros de la construcción sin mayor calificación, otros eran ingenieros y geólogos. El grupo inicial estaba integrado por hombres solos; pero, tan pronto como el pueblo comenzaba a tomar forma, los casados traían a sus esposas. Estos hombres diferían en su capacidad de adaptación. Algunos aprendían español rápidamente, hacían amigos e incluso se casaban con nativas. Otros se mantenían distantes y creaban un mundo aparte. Abundaban las historias de gerentes que, después de treinta años, no habían aprendido español y se quejaban de sus subordinados porque no sabían hablar inglés.

La barrera del lenguaje y el hecho de que fue muy lenta la promoción de personal local (pues eran escasos los ingenieros, geólogos o técnicos) crearon un abismo entre las comunidades estadounidense y local. Las compañías traían secretarías, oficinistas, capataces, mecánicos, perforadores. Gradualmente esos trabajos fueron ejecutados por nativos. La mayoría de las compañías, como sus casas matrices, no admitía la creación de sindicatos. Ciertamente, no estaban interesadas en resolver los problemas sociales de las áreas donde operaban ni pagaban muchos impuestos. Pero, en su esfuerzo para hacer negocios y obtener ganancias, hicieron aportes importantes en salud pública, salubridad, transporte, vivienda y, en menor medida, educación.

En 1929 la industria petrolera proporcionaba empleo directo a unos 20.000 venezolanos, con salarios dos o tres veces superiores a los que pagaban otras ocupaciones, y empleo indirecto a miles que emigraban hacia los pueblos que crecían explosivamente alrededor de los campos petroleros. Sin embargo, el cuadro general era sombrío. La escasez periódica de alimentos combinada con la inflación le hacía muy difícil la vida a la mayoría de los venezolanos. Sólo quienes compartían las bondades del auge petrolero podían ajustarse a los altos precios: menos de uno por ciento de la población y, quizá, tres por ciento de la fuerza laboral.

Se agudizaron los contrastes. El país era todavía agrícola, pero importaba sus alimentos. El gobierno no tenía deuda externa, muy poca deuda interna, un presupuesto equilibrado y una moneda sólida, pero la mayoría de la población vivía en la pobreza. La nación era soberana, pero dependía de una industria extranjera que aportaba 75 por ciento de las exportaciones y la mitad de los ingresos del gobierno.

No puede decirse que los venezolanos no aprendieron de las compañías extranjeras. Al menos Gómez y sus colaboradores mostraron rápidamente que entendían el negocio y estaban ansiosos por sacar provecho de él. En junio de 1923 anunciaron la creación de la Compañía Venezolana de Petróleo: una fachada para sus negocios. En febrero de 1924, la Compañía anunció que había otorgado a un grupo alemán una opción de cuarenta días para comprar 200.000 hectáreas de reservas. La estratagema fue exitosa: a finales de abril Standard Oil de Nueva Jersey comenzó a adquirir concesiones. Lago Petroleum Company, que se convirtió en subsidiaria de Standard Oil de Indiana, obtuvo de unos amigos de Gómez concesiones cerca del pozo Barroso, perforó en los bordes de su terreno y en 1924 fue la primera compañía estadounidense que exportó petróleo venezolano. Más de cien compañías, la mayoría de Estados Unidos, hicieron exploraciones en Venezuela; pero muchas simplemente no tenían capacidad

para invertir en perforación. Durante los años veinte, Gulf, Shell y Standard de Indiana produjeron más de 98 por ciento del petróleo venezolano (Rabe, 1982).

## Más allá del petróleo

Herbert Hoover, secretario de Comercio (1921-28) y presidente de Estados Unidos (1929-33), exhortaba a las compañías de su país a invertir en materias primas en el extranjero, con el fin de acabar con los monopolios foráneos, asegurar suministros para sus industrias y mejorar la posición estratégica del país. También fomentaba la inversión extranjera en servicios públicos, porque ello promovía la exportación de equipos estadounidenses. Por lo general, las administraciones republicanas favorecían las inversiones en países menos desarrollados, particularmente en América Latina. "Lamentablemente, aunque parte del dinero prestado a los gobiernos latinoamericanos por fuentes estadounidenses se dirigía a obras públicas, grandes cantidades no se sumaban a la capacidad productiva de los países prestatarios" (Bernstein, 1966: 10).

En 1929 las mayores inversiones se dirigían a Cuba: 919 millones de dólares (544 en azúcar). Venezuela recibió 232,5 millones de dólares (226,2 en petróleo). Ese año fue la "primera vez en la historia" que las inversiones de Estados Unidos superaron a las británicas en la región (Wilkins, 1974: 155). El caso de la manufactura fue diferente. Las inversiones de empresas farmacéuticas, fabricantes de artículos de tocador y productoras de jabón, así como las de otras industrias, eran mucho menores en la región que en Europa y Canadá. El Departamento de Comercio reportó 52 inversiones en 1929 que, en total, no llegaban a nueve millones de dólares; la mayor parte para la fabricación de jabón y el resto, simplemente, para mezcla y empaque (Wilkins, 1974).

Los empresarios estadounidenses adquirieron un control creciente sobre el comercio, no sólo sobre el petróleo, venezolano. Sus empresas proporcionaban más de la mitad de las importaciones venezolanas, que se cuadruplicaron después de la guerra. Las ventas seguían siendo relativamente modestas. En 1929, un año pico, alcanzaron 45 millones de dólares: menos de cinco por ciento de las exportaciones de Estados Unidos hacia la región (Rabe, 1982). Sin embargo, las acciones del gobierno estadounidense no dejaban duda de que Venezuela estaba dentro de su órbita, y con un papel definido: comprador, no competidor. Los esfuerzos de los agricultores venezolanos para incursionar en el mercado cubano se estrellaron contra una ley de Estados Unidos que impedía el acceso de barcos de menos de treinta toneladas a los puertos cubanos. Además, las compañías aseguradoras estadounidenses se negaban a asegurar los pequeños barcos con los cuales contaba Venezuela para el comercio regional.

Estados Unidos tenía todas las ventajas: crédito y capital, transporte, aseguradoras, redes de comunicación, intensa publicidad y asociaciones de venta, control *de facto* sobre el lucrativo mercado cubano y bienes de consumo ansiados por los nuevos ricos venezolanos (Ewell, 1996: 131).

La tradicional preferencia de los venezolanos por los productos europeos estaba comenzando a cambiar, a medida que crecía el poderío industrial de Estados Unidos. Europa no se había recuperado de los efectos de la guerra, para dedicarse a retomar su posición en la región. Pero, a finales de 1929, vino la gran depresión que duró hasta 1941. "El desempleo alcanzó 25 por

ciento en 1932 y la recuperación fue irregular y errática a lo largo de la década... el volumen de acciones negociadas en 1929 no volvió a alcanzarse hasta 1963" (McCraw, 2000: 335-6).

La inversión extranjera directa de Estados Unidos no pareció perder impulso durante la depresión; a pesar de la contracción del comercio mundial (alrededor de sesenta por ciento entre 1929 y 1932) ocasionada por el alza de los aranceles y la caída de la demanda, y la reducción de la producción manufacturera de los países industrializados durante esos años: 48 por ciento en Estados Unidos, 47 en Alemania y 40 en Canadá (Wilkins, 1974). El patrón general parecía de retirada o, al menos, repliegue. Pero se observaban reacciones contradictorias. Por ejemplo, la American & Foreign Power Company adquirió importantes propiedades en Brasil, Argentina, Chile, México y Venezuela en 1930; pero, en su país, dejó de pagar dividendos sobre acciones comunes. En 1932 las publicaciones financieras aconsejaban a los accionistas no invertir en negocios que tuvieran grandes participaciones en fábricas extranjeras. Muchas empresas redujeron o eliminaron inversiones en el extranjero; pero, al mismo tiempo, algunos fabricantes se sentían forzados a expandir sus negocios.

Los treinta fueron, sin duda, años turbulentos para las compañías estadounidenses. Después de la caída de 1931-32 vino una recuperación en 1933, para caer de nuevo, y otra recuperación en 1937 seguida de un desplome en 1938. El mercado venezolano crecía impulsado por el ingreso petrolero, a pesar de que la desigualdad social restringía el desarrollo de la clase media, y comenzaba a atraer empresas en negocios diferentes del petrolero. Era el comienzo de una nueva era. Pan American Airways decidió ampliar y mejorar sus servicios en la región, en sintonía con la nueva onda de los negocios.

Las compañías de Estados Unidos designaban usualmente agentes independientes en el exterior, para vender sus productos y prestar servicios. Un ejemplo notable fue el del naturalista William Phelps, quien actuó como agente para muchas empresas en Venezuela. Atraído inicialmente por la flora y la fauna en el siglo XIX, se convirtió en un exitoso empresario. Desde los años veinte, su Almacén Americano mercadeaba aparatos electrodomésticos. En 1925 estableció la primera representación de automóviles y en 1930 puso al aire la primera estación de radio comercial —Radio Caracas— para anunciar los productos que vendía: radios RCA, máquinas de escribir Underwood, neveras Frigidaire y carros Ford (en 1934 Phelps había vendido unas 20.000 unidades). "Con el favor de los gobiernos de Estados Unidos y Venezuela, Phelps hizo de estos modestos comienzos un imperio industrial y comercial que convirtió a la familia Phelps en una de las más acaudaladas de Venezuela hacia los años cincuenta" (Ewell, 1996: 132).

## **El fin del régimen de Gómez y la actuación de Estados Unidos**

Nada parecía perturbar a las compañías petroleras en su afán de producción. Sin embargo, con la caída de los precios de las materias primas, debido a la depresión, vino también una caída del precio del petróleo, agravada por la abundancia que generó la entrada del barato petróleo venezolano en el mercado estadounidense. La situación imponía una reducción sustancial de la producción y una reorganización a fondo de la industria.

En febrero de 1931 las compañías Standard Oil de Nueva Jersey y Gulf habían propuesto a la Standard Oil de Indiana una reducción de las importaciones de petróleo venezolano, para prevenir una acción adversa del Congreso de Estados Unidos. Si se imponía un arancel, las instalaciones foráneas de Standard Indiana (en particular, su subsidiaria la Pan-American Petroleum & Transport Company) se convertirían en "elefantes blancos", pues la compañía carecía de una adecuada red de distribución fuera de su país. En abril de 1932, ambas Standard llegaron a un acuerdo para la venta de los activos de Pan-American a la de Nueva Jersey. Estas propiedades incluían la Lago Petroleum Corporation, la mayor productora de Venezuela (Wilkins, 1974). Desde ese momento Standard Oil de Nueva Jersey se convierte en la principal productora estadounidense en Venezuela y el petróleo venezolano comienza a remplazar al de Estados Unidos en las importaciones europeas. En 1939 había cuatro refinerías estadounidenses en el país. Venezuela ocupaba el tercer lugar en la producción mundial de petróleo, después de Estados Unidos y Rusia, y era la fuente más importante en el mundo no comunista; de hecho, fue la principal fuente de petróleo de Europa hasta 1948, cuando el Medio Oriente comenzó a ocupar su lugar.

Venezuela estaba entrando en un proceso de "americanización" progresiva y sus relaciones con Estados Unidos se hicieron más complejas. Ambos gobiernos debían lidiar con un número creciente de actores: las compañías petroleras y sus trabajadores (cada vez más organizados), cámaras de comercio, empresarios, aventureros, universidades, intelectuales, organizaciones sociales. Con la llegada de las agencias de prensa, la radio y la aviación, llegaron también nuevas ideas. "Irónicamente, un ciudadano estadounidense, Joseph Kornfeder, organizó el primer partido comunista clandestino de Venezuela en 1928. Así, tanto el comunismo como el anticomunismo llegaron a Venezuela vía Estados Unidos" (Ewell, 1996: 125).

Gómez gobernó sin amenazas hasta su muerte en 1935, con el apoyo de Estados Unidos. Las relaciones entre ambos países se desarrollaron de una manera que Stephen Rabe calificó de "cordialidad rutinaria, incluso admiración mutua".

... Gómez promovía buenas relaciones comprando, según se decía, a funcionarios estadounidenses en Venezuela para que hablaran favorablemente de él en Washington... fue uno de los pocos dictadores latinoamericanos que apoyaron las intervenciones de Estados Unidos en el Caribe... Incluso cambió su estilo de vestir... después de la derrota de Alemania, cambió la vestimenta de un imperialista [el káiser Guillermo II] por el atuendo de otro [Teodoro Roosevelt] (Rabe, 1982: 37).

Exfuncionarios del Departamento de Estado (McGoodwin y Loomis, por ejemplo) se convirtieron en agentes de compañías estadounidenses en Venezuela y, de cuando en cuando, seguían asesorando al gobierno en temas venezolanos. El capital estadounidense fluía hacia Venezuela y muy pocos se preocupaban por los efectos que tal flujo pudiera tener sobre la economía venezolana y sobre las relaciones entre ambas naciones; especialmente, en vista de la denunciada alianza de las compañías petroleras con el dictador.

La única investigación ordenada por el Departamento de Estado sobre Gómez y las compañías se llevó a cabo en 1926, en respuesta a informes de las frecuentes borracheras y los abusos cometidos por los empleados. "El departamento escribió a las siete compañías y ellas aseguraron que corregirían el problema" (Rabe, 1982: 42). ¿Qué pasaría a la muerte de Gómez? ¿Se repetiría la historia de México después de Porfirio Díaz? A la muerte de Gómez, el resultado era predecible: "Venezolanos de casi cualquier tendencia política denunciaron furiosamente a la



industria por haberse aliado corruptamente con el dictador y haber estafado al tesoro nacional millones de bolívares en impuestos" (1982: 47).

Para los comerciantes, las principales familias y los profesionales venezolanos que trabajaban para las petroleras, era evidente que sus fortunas estaban atadas al porvenir de la industria. Algunas de las familias más ricas e influyentes alcanzaron sus posiciones, directa o indirectamente, gracias a concesiones petroleras. Los comerciantes nacionales y extranjeros tenían claros sus intereses comunes: abatir las barreras comerciales venezolanas y las restricciones estadounidenses a la importación de petróleo. Sus negocios dependían del ingreso petrolero, que permitía a los venezolanos adquirir productos manufacturados en Estados Unidos.

El panorama general de Venezuela como un país de agudos contrastes continuó afianzándose. A las desigualdades sociales tradicionales se sumó la profundización del marco "ellos-nosotros", con la segregación y la difundida inferioridad e incapacidad del nativo, de la cual se hacían eco soterradamente las élites criollas. Los venezolanos que trabajaban en las compañías petroleras sentían directamente la segregación. Los extranjeros recibían sus sueldos en dólares, vivían en mejores casas y no compartían sus clubes y cines con los venezolanos. El vicepresidente de Gulf, William T. Wallace, confirmó el significado de la segregación: "Es imposible esperar que la mente nativa se adapte, después de siglos de vida sucia e insalubre, al método de vida aceptado en los países más desarrollados" (citado por Ewell, 1996: 140).

Los campos petroleros importaban casi todo lo que necesitaban, incluso frutas y vegetales frescos, sin pagar impuestos. Pronto esos productos comenzaron a aparecer en los mercados locales. Con el desarrollo de la red vial y la radio, muchos venezolanos comenzaron a descubrir un país diferente, más heterogéneo y complejo, incluso se avivó un sentimiento nacionalista. Los efectos directos e indirectos de aquellos enclaves alteraron, definitivamente, los esquemas económicos, sociales y políticos. También marcaron las relaciones entre ambos países: "Desde el negro más pobre hasta el más acaudalado *mantuano*, los venezolanos experimentaban una mezcla de resentimiento y admiración hacia los rubios protestantes que con tanta seguridad dominaban su economía y moldeaban su cultura" (Ewell, 1996: 143).

Después de la muerte de Gómez el nuevo gobierno del general Eleazar López Contreras enfrentó una considerable agitación política que trajo como resultado la aprobación de dos nuevas leyes petroleras (en 1936 y 1938). Estas leyes fueron consideradas "insatisfactorias" por las compañías; en particular la de 1938, que autorizaba al gobierno venezolano a participar en la industria.

Las compañías no estaban dispuestas a cambiar sus métodos. Aunque el gobierno ni siquiera intentó aplicarles la nueva legislación, los ejecutivos de las petroleras exhortaron a López a restablecer la estabilidad gomecista. Su argumento era que las condiciones políticas amenazaban el futuro de la inversión extranjera en Venezuela. Cuando López parecía vacilar en adoptar medidas duras contra los manifestantes, se burlaban abiertamente de él. "El mayor Thomas R. Armstrong, encargado de resolver problemas de Standard Oil de Nueva Jersey, alardeaba de que podía derrocar a López Contreras en cualquier momento" (Rabe, 1982: 48). Pero la indignación de las compañías parece haber sido provocada, especialmente, por las nuevas leyes laborales; lo cual sugiere que no fue tan voluntario, después de todo, el cumplimiento de los requisitos de

viviendas, escuelas, hospitales, condiciones laborales y salarios. Peor aun, la ley de 1936 legalizó los sindicatos. Henry Linam, gerente general de Jersey Standard, declaró enfáticamente: "Va contra mis principios dejar que alguien más maneje mi negocio" (Wilkins, 1974: 224).

Los 20.000 trabajadores petroleros, ahora organizados en sindicatos legales, fueron a la huelga el 14 de diciembre de 1936 en los campos de Maracaibo, contra la industria estadounidense y anglo-holandesa. Exigían mejores viviendas, equidad salarial entre venezolanos y extranjeros, y un aumento de siete a diez bolívares en el salario mínimo diario (ganaban menos de tres dólares). La industria se negó a reconocer los nuevos sindicatos, mucho menos negociar con ellos. La huelga duró hasta el 22 de enero de 1937, cuando intervino López Contreras: impuso un aumento de un bolívar diario y decretó el regreso obligatorio al trabajo. Luego el gobierno adoptó medidas más duras contra los agitadores, que fueron celebradas por las compañías y prepararon el terreno para unas relaciones más amistosas. "Durante la noche del trece de marzo, los ejecutivos petroleros se reunieron en la casa de Alejandro Pietri, el abogado venezolano de Standard Oil de Nueva Jersey, para celebrar el exilio de los 47 'radicales y comunistas' y el fin de la libertad política en Venezuela" (Rabe, 1982: 49-50).

Las compañías modificaron su actitud hacia López Contreras: elogiaron su gobierno y la estabilidad política de Venezuela, prometieron acoger algunos reclamos de los trabajadores (por ejemplo, se comprometieron a preparar a los venezolanos para el reemplazo parcial de los extranjeros, en posiciones mejor pagadas) y colaboraron con el programa de modernización del gobierno, construyendo carreteras y un hospital, a cambio de reducciones de impuestos. Los empleados de las petroleras parecían estar convencidos de que la mejor manera de preservar sus intereses era mostrar algunos gestos conciliadores. Pero el paso de las declaraciones a los hechos no fue tan directo. Además, no todas las políticas del gobierno fueron bienvenidas.

El nuevo gobierno encontró un país sumido en la miseria, donde la mayoría de la población se encontraba fuera de la economía formal. Durante la dictadura de Gómez se afianzó el latifundismo: noventa por ciento de los campesinos carecían de tierras y muchos estaban atados a alguna forma de peonaje. A la muerte de Gómez, obreros y campesinos estaban en una situación desesperada. La intención de López era reformar las políticas económicas de Gómez y revitalizar la economía con el ingreso petrolero.

Una vez más aparece un rasgo persistente de la sociedad venezolana: la pobreza derivada de las estructuras de propiedad de la tierra y distribución de la riqueza. También reaparece el sueño de la modernización; aunque esta vez adquiere la forma de una lucha entre el deseo de realizarlo con el ingreso petrolero y la resistencia de las compañías a colaborar, incluso contra las advertencias explícitas del gobierno estadounidense. El despliegue de razones y justificaciones, intereses y pasiones, revela la compleja dinámica del establecimiento de las compañías y sus posibles efectos.

En un memorando del jefe de la División de Repúblicas Americanas Laurence Duggan al secretario de Estado, a mediados de 1939, podía leerse la siguiente advertencia al gobierno estadounidense:

Creo que este gobierno debe prepararse para ir más allá de lo acostumbrado, en cuanto a aconsejar a las compañías petroleras sobre el rumbo que deberían seguir. No debe permitírseles (como ocurrió en el caso de la disputa mexicana) poner en peligro nuestra política de buen vecino, por su terquedad y estrechez de miras. Nuestros intereses nacionales están muy por encima de los de las compañías petroleras (citado por Rabe, 1982: 64).

En julio de 1939 el Departamento de Estado tomó la decisión de cambiar su política hacia Venezuela. Nada podía ser más oportuno. En dos meses, Gran Bretaña entró a la guerra y comenzó a depender casi enteramente del petróleo venezolano. Por su parte, el gobierno venezolano inició una nueva ola de regulación de la industria petrolera, como consecuencia natural de sus necesidades presupuestarias, su conciencia de la importancia estratégica del petróleo y la terca resistencia de las compañías.

López Contreras estaba empeñado en modernizar las prácticas fiscales y monetarias del país. Para ello pidió ayuda al gobierno estadounidense. En agosto de 1939 vino una misión desde Washington, encabezada por el funcionario del Tesoro Manuel Fox, a analizar la economía venezolana. La nueva política requería un esfuerzo de los funcionarios estadounidenses, para asegurar la lealtad de Venezuela, que incluía contribuir al diseño de una nueva ley petrolera para satisfacer las necesidades de ingreso del país. Su objetivo general era afianzar la influencia política, militar y comercial de Estados Unidos en Venezuela. En 1939, el Departamento de Estado elevó el estatus de su misión en Venezuela: de legación a embajada.

A Estados Unidos le preocupaban, como en el pasado, las relaciones de Venezuela con Alemania. Este país había suplantado a Gran Bretaña como segundo proveedor de importaciones, después de Estados Unidos. Como importador, Alemania era usualmente segundo o tercer mejor cliente de Venezuela (especialmente, por sus compras de café). Además, tenía una inversión sustancial: el ferrocarril Caracas-Valencia. Las relaciones comerciales entre ambos países se mantuvieron hasta septiembre de 1939, con el inicio de la guerra y el bloqueo naval británico. En noviembre de 1943, a instancias de Estados Unidos, Venezuela nacionalizó el ferrocarril alemán.

A la muerte de Gómez siguió una era de cambios y "reorganización nacional". Muchas concesiones extranjeras (especialmente, ferrocarriles, puertos y servicios públicos) fueron nacionalizadas, mediante adquisiciones cuyos términos fueron considerados razonables por sus propietarios. El informe preparado por H.P. Crawford para el Departamento de Comercio contiene un resumen de los principales cambios legales, con énfasis en las leyes comerciales y, más precisamente, su impacto en el comercio. El informe estaba dirigido a "los empresarios estadounidenses que pudieran estar interesados en nuestro comercio con Venezuela, que el año pasado alcanzó \$24.079.037 en exportaciones y \$26.217.349 en importaciones, o en la inversión estadounidense de 235 millones de dólares en ese país con tantos recursos" (Crawford, 1937: vi).

La mayoría de las compañías estadounidenses estaban ocupadas en la explotación petrolera. Pero, gracias al rápido crecimiento del país con la guía de leyes sensatas, confiaba Crawford, muy pronto se desarrollarían las oportunidades para el comercio. La legislación venezolana no oponía mayores obstáculos a las compañías extranjeras; por ejemplo, debían tener presente que las instrucciones a los empleados debían ser impartidas en español. Pero el país debía adaptarse a las exigencias del comercio: "Las cortes y los comerciantes venezolanos se han envuelto,

consciente o inconscientemente, en simulaciones o ficciones legales con respecto a la venta a plazos" (1937: 50).

La inversión extranjera directa de Estados Unidos fue menor en 1940 que en 1929. En toda América del Sur cayó de 1.720 millones de dólares en 1929 a 1.551 en 1940. La mayoría de las compañías se había visto afectada por las devaluaciones ocurridas en toda la región, con una sola excepción: Venezuela, cuya moneda más bien se apreciaba. Durante los años treinta, las compañías estadounidenses enfrentaron un mundo complicado por la combinación de nacionalismo, militarismo, autarquía y agitación política.

## EL SUEÑO AMERICANO

El 7 de diciembre de 1941 Estados Unidos entra en la Segunda Guerra Mundial. Desde el comienzo se hizo evidente la necesidad de asegurar fuentes de petróleo para la causa aliada. En mayo de 1941 Isaías Medina Angarita asumió la presidencia de Venezuela. Uno de sus principales objetivos era obtener más ingresos del petróleo, junto con más inversión en oleoductos y capacidad de refinación. Sus motivaciones encontraron un ambiente receptivo en el Departamento de Estado (interesado, por lo demás, en evitar una expropiación similar a la ocurrida en México). No podía decirse lo mismo de las compañías: "Las compañías petroleras entraron en conversaciones con el gobierno de Medina durante varios meses en 1941, y luego las negociaciones sufrieron un colapso" (Wilkins, 1974: 256). Al mismo tiempo, Estados Unidos enviaba otras señales de su interés en Venezuela. En 1941, el gobierno asignó asesores militares y el Export-Import Bank extendió préstamos para pagar equipos militares y pequeños proyectos agrícolas y comerciales. En 1942 el Banco hizo un préstamo de veinte millones de dólares para proyectos de obras públicas (Rabe, 1982).

¿Cuál era la situación de los negocios de Estados Unidos durante la guerra? En Alemania, Italia y Japón, el enemigo asumió el control de sus propiedades. En el resto del mundo, las subsidiarias y afiliadas de las compañías estadounidenses orientaron su producción hacia las necesidades militares de los aliados. En América Latina instalaron nuevas fábricas para satisfacer necesidades locales antes cubiertas por importaciones. En su país, los empresarios no estaban exentos de ataques; particularmente, se denunciaban las "motivaciones antipatrióticas" de quienes mantenían relaciones con empresas alemanas (acuerdos de precios, controles de patentes y secretos tecnológicos). No obstante, contribuían al esfuerzo bélico según los requisitos establecidos por la Junta de Producción de Guerra, establecida en enero de 1942. Los industriales se dedicaron principalmente a la producción interna y los proveedores de materias primas reforzaron el control de sus negocios foráneos; especialmente en los rubros de metalúrgica, goma, azúcar y, sobre todo, petróleo (Wilkins, 1974).

Todo parecía indicar que Venezuela entraba en una nueva etapa de beneficios crecientes de la explotación petrolera, gracias a su posición de control sobre un bien tan estratégico. Pero no todas las noticias eran favorables.

En 1942 los venezolanos se dieron cuenta de lo frágil que podía ser una economía monoprodutora y dependiente de las exportaciones. Después de que Estados Unidos declaró la guerra, los submarinos nazis comenzaron a merodear por las rutas del Caribe. El 14 de febrero de 1942 torpedearon siete barcos petroleros cerca de la península venezolana de Paraguaná... En 1942 la producción alcanzó 148 millones de barriles: una caída de 35 por ciento con respecto al año anterior... el ingreso petrolero del gobierno se redujo en 38 por ciento (Rabe, 1982: 79).

Los esfuerzos del gobierno para obtener más ingresos y elaborar una nueva legislación se estrellaban contra una dura realidad: los venezolanos carecían de la pericia técnica necesaria para diseñar las regulaciones requeridas por una industria tan compleja. Las negociaciones entre las compañías y el gobierno se mantuvieron suspendidas hasta mediados de 1942, cuando Medina adoptó una nueva estrategia: escribir a Roosevelt y dar discursos en Venezuela condenando a las compañías.

... circularon rumores de que las palabras de Medina podían ser el preludio de una expropiación. En septiembre, el Departamento de Estado aconsejó a las empresas remplazar a sus funcionarios en Caracas con hombres que no tuvieran conexiones con el régimen de Gómez, pues Medina había prometido un reordenamiento total "posgomecista" de la política petrolera (Wilkins, 1974: 271).

A finales de noviembre, Standard Oil de Nueva Jersey retiró a Henry Linam, quien se oponía a introducir cambios en la ley petrolera de 1922. "Durante sus casi veinte años en Venezuela, Linam había conseguido la mayoría de las concesiones de Standard, muchas presuntamente con sobornos". La respuesta del Departamento de Estado incluyó también la designación de su asesor petrolero, Max Thornburg, ex empleado de Standard Oil de California con amplia experiencia administrativa e internacional, para comenzar a preparar un acuerdo. "De hecho, Thornburg estaba escribiendo la nueva ley petrolera de Venezuela" (Rabe, 1982: 79).

Las negociaciones con respecto a la nueva ley comenzaron en Caracas el 1° de diciembre de 1942. Las subsidiarias venezolanas de Standard Oil tenían un nuevo gerente, Arthur Proudfit. El lado venezolano contaba con la asesoría técnica de dos ciudadanos estadounidenses, Arthur Curtice y Herbert Hoover, Jr., ingenieros geólogos contratados por el procurador general Gustavo Manrique Pacanins, para reforzar la capacidad técnica del gobierno en las discusiones con las compañías. Max Thornburg, presentado como "observador extraoficial", escribió y presentó a ambas partes un esquema de la nueva ley que había escrito. "El estatus 'extraoficial' de Thornburg era un sinsentido diplomático, protocolar... siempre estuvo en la nómina del Departamento de Estado" (Rabe, 1982: 86).

La nueva ley fue aprobada por el Congreso de Venezuela el 13 de marzo de 1943 e introdujo una importante reforma en la industria petrolera: conversión de concesiones previas, incremento de regalías, eliminación de las importaciones exentas de impuestos de las compañías y promoción de la refinación interna. Además, sus efectos se hicieron sentir en otros países productores de petróleo. "Después de la Segunda Guerra Mundial, las naciones del Golfo Pérsico negociaron contratos... similares a la ley venezolana. De hecho, algunos de los personajes clave en las negociaciones venezolanas —Thornburg, Curtice y Hoover— ayudaron a escribir el código petrolero iraní" (Rabe, 1982: 87).

La ley estableció nuevas prácticas. El gobierno y las compañías acordaron que, en principio, sus ingresos por la producción petrolera debían ser equivalentes. Aunque tuvieron que aceptar mayores impuestos, las compañías obtuvieron ventajas importantes:

... (1) con la ley todas las nuevas concesiones fueron reconocidas como válidas, lo cual resolvió las disputas sobre supuestos defectos en los títulos; (2) las concesiones otorgadas con la nueva ley, incluyendo las anteriores que fueran convertidas, durarían cuarenta años, lo cual alargó la vida de algunas concesiones que iban a expirar en diez o quince años; y (3) el gobierno acordó simplificar sus regulaciones... (Wilkins, 1974: 271-2).

En agosto de 1943, la Standard Oil de Nueva Jersey consolidó sus propiedades en una compañía: la Creole Petroleum Corporation. En 1944, con las nuevas relaciones entre el gobierno y las compañías, la producción creció rápidamente. "La ayuda estadounidense entraba al país. Reinaba la euforia... Comenzaba un auge petrolero" (Wilkins, 1974: 272). No sólo se benefició el gobierno, sino también las compañías: "Entre 1945 y 1970, los beneficios después de impuestos alcanzaron 11.000 millones de dólares. Los beneficios anuales de las compañías promediaban normalmente entre 20 y 25 por ciento del valor de sus activos fijos netos" (Rabe, 1982: 89).

El nuevo auge no se limitó al ámbito petrolero. Estados Unidos compraba casi todas las exportaciones de café y cacao. La participación de los exportadores estadounidenses en el mercado venezolano pasó de 56 a 75 por ciento (Rabe, 1982). Los empresarios estadounidenses hicieron fortunas trayendo sus destrezas o servicios, a menudo en la forma de subsidiarias de sus compañías. Un buen ejemplo es Jack Reynolds, quien llegó a Caracas para abrir una oficina de Life Insurance Company y, para 1949, se había establecido y convertido en presidente de Seguros Venezuela. El ingeniero Gerald O'Conner llegó en 1931 con la Raymond Concrete Pile Company (RCPC) a construir carreteras, muelles, viviendas y obras sanitarias; veinte años después era presidente de RCPC en Venezuela (Ewell, 1996).

La relación de dependencia con Estados Unidos parecía absoluta, después de la Segunda Guerra. Generada por la explotación petrolera, esta relación comenzó a manifestarse en todos los ámbitos de la vida nacional.

Los ingresos del petróleo alteraron el equilibrio interno entre las clases y contribuyeron al ascenso de los sectores medios y una naciente organización laboral. Inmigrantes del sur de Europa y gran número de ciudadanos estadounidenses que vivían en Venezuela, combinados con la creciente facilidad de los viajes globales, la comunicación masiva y el comercio, alteraron los hábitos de consumo y las actitudes de los venezolanos. El "estilo de vida americano" era cada vez más admirado y emulado por muchos venezolanos (Ewell, 1996: 145-6).

Junto con el auge y la euforia, Venezuela recibió no sólo ayuda estadounidense para sus proyectos de desarrollo sino también una ola progresiva de intereses comerciales, atraídos por el creciente poder adquisitivo de unos venezolanos ansiosos por experimentar el "sueño americano".

Durante el período de los cuarenta a los sesenta se afianza, con mayor fuerza que antes, la ilusión de la modernidad. La tan esperada modernización de la economía y la sociedad venezolana estaba, finalmente, comenzando a ocurrir, y a un ritmo acelerado. Impulsada por el ingreso petrolero, una ola de cambio parecía llevarse todo lo viejo y dejar en su lugar un país nuevo y resplandeciente. En verdad, para muchos venezolanos eso fue exactamente lo que ocurrió. Lamentablemente eran pocos y, después de todo, la ola dejó muchas cosas en su lugar.

## **Preludio: el experimento adeco**

La relación con Estados Unidos no estuvo exenta de fricciones. En octubre de 1945 fue derrocado el presidente Medina. El llamado "trienio adeco" (1945-1948) comenzó a recibir críticas de los extranjeros por los esfuerzos de Acción Democrática para ejercer control sobre la industria petrolera. Pero el gobierno de Estados Unidos tenía también sus planes y perspectivas. Aunque rechazaba el nacionalismo económico, veía con buenos ojos la democracia política. Desde su perspectiva, mayores inyecciones de capital y tecnología iban a ayudar al país a lograr la paz y la prosperidad que tanto necesitaba. Sin embargo, no fueron precisamente los ámbitos económico o social los que recibieron la atención prioritaria. Al final de la guerra, Estados Unidos diseñó un programa para la estandarización militar en América Latina: ofreció armas y asistencia baratas, siempre y cuando estos países adoptaran exclusivamente los equipos y la

doctrina militar de Estados Unidos. Del esfuerzo para el desarrollo económico y social se tendría que ocupar el gobierno venezolano.

El 31 de diciembre de 1945 se impuso un nuevo impuesto petrolero. El decreto 112, destinado a equilibrar los ingresos del gobierno y los beneficios de las compañías extranjeras, implicó una carga de 26,5 millones de dólares para ellas. El 14 de junio de 1946 las compañías petroleras firmaron por primera vez contratos con los sindicatos, que incluían incrementos de salarios, vacaciones pagadas y otros beneficios, que hicieron las remuneraciones de los trabajadores venezolanos comparables a las de los estadounidenses: entre cuatro y cinco mil dólares al año. En febrero de 1948 firmaron nuevos contratos, aun más favorables para los sindicatos. El 12 de noviembre de 1948, una revisión de la ley petrolera introdujo la división equitativa de los beneficios entre el gobierno y las compañías: la famosa regla *fifty-fifty*.

Las compañías prosperaron como nunca, a pesar de estas condiciones en apariencia adversas. De hecho, las protestas de las principales compañías —Standard, Gulf y Shell— no tuvieron la vehemencia acostumbrada. Los ingresos de la Creole, después de impuestos, se dispararon de 64 millones de dólares en 1945 a 198,7 en 1948. Ese año la industria petrolera pagó 374,8 millones de dólares en impuestos al gobierno venezolano (Wilkins, 1974). La hegemonía de las tres grandes estaba asegurada por la ley de 1943, que renovó las antiguas concesiones y otorgó nuevas.

La visión adeca de la industria petrolera parecía ir más allá de los impuestos. El ministro de Fomento Juan Pablo Pérez Alfonzo diseñó un plan que revelaba cuán lejos había llegado el aprendizaje de los venezolanos acerca del negocio petrolero. Aunque aceptaba que el país no estaba preparado para operar la industria, Pérez Alfonzo estaba convencido de que los venezolanos podían aprender, mediante la creación de empresas mixtas o de una compañía plenamente estatal. En 1946 decidió que la nación podía cobrar sus regalías en especie y no en dinero, con lo cual podía hacer negocios y adquirir experiencia comercial, aparte de evaluar directamente los precios declarados por las compañías. El ensayo tuvo tanto éxito que, después de algunas ventas pequeñas, las compañías acordaron comprar las regalías a 19 centavos por encima del precio declarado por barril. El paso siguiente de Pérez Alfonzo fue anunciar una política de "no más concesiones" y nombrar, en marzo de 1948, una comisión para estudiar la viabilidad de una compañía petrolera nacional (Rabe, 1982).

Los venezolanos no estaban preparados aún para manejar la industria petrolera, pero sí esperaban canalizar el ingreso petrolero hacia proyectos de desarrollo agrícola e industrial. Ahora bien, los planes del gobierno para transformar la economía venezolana entraban en conflicto con los del gobierno de Truman, para quien el papel de las economías latinoamericanas era exportar materias primas. Los representantes de los países en desarrollo planteaban en las conferencias interamericanas de posguerra la necesidad de financiamiento dirigido a programas de desarrollo industrial, para que sus economías no fueran tan vulnerables en el comercio mundial. Pero tales argumentos no tuvieron mayor efecto en los diplomáticos y economistas estadounidenses.

El caso de la empresa Flota Mercante Gran Colombiana, fundada en 1946 con aportes de Colombia, Ecuador y Venezuela, a raíz de la experiencia del aislamiento de la guerra, ilustra los



obstáculos que debían vencer estos países para emprender negocios que entraran en colisión con los de Estados Unidos. El objetivo era reducir su grado de dependencia de la marina mercante estadounidense y dar un primer paso hacia la creación de un bloque regional. Los principales accionistas —Colombia y Venezuela— querían transportar en sus barcos las compras que hacían en Estados Unidos.

Washington denunció inmediatamente la política como una violación injustificada y peligrosa del libre comercio... Venezuela y Colombia replicaron airadamente que el "trust naviero" de Estados Unidos había dominado el transporte marítimo en el Caribe durante décadas y había aplicado tasas explotadoras por sus servicios (Rabe, 1982: 108-9).

La disputa no duró mucho. Después del derrocamiento del gobierno de Rómulo Gallegos, la Junta cedió a los reclamos del Departamento de Estado y en 1953 Venezuela salió del consorcio. Este incidente dejó claras las restricciones dentro de las cuales debían operar los negocios de los países latinoamericanos: ni pensar en competir con sus contrapartes estadounidenses. "Estados Unidos violaba sus preceptos [de libre comercio] al subsidiar su marina mercante y requerir que las compras financiadas por el Export-Import Bank fueran transportadas en barcos estadounidenses" (Rabe, 1982: 109).

Los negocios estadounidenses, por su parte, tenían plena libertad de acción en Venezuela. El país entró en el grupo de los mercados más lucrativos para los empresarios estadounidenses en América Latina, junto con Brasil, Cuba y México. Pero el panorama de la sociedad venezolana mostraba la persistencia del atraso y la pobreza: una imagen que se repite a lo largo del siglo. Los precios de los alimentos eran exorbitantes, persistía la estructura latifundista, la producción de café y cacao seguía su tendencia decreciente desde los años veinte, la industria petrolera empleaba apenas tres por ciento de la fuerza de trabajo y la escasez de empleo en las ciudades no detenía el éxodo de la población rural que huía de sus pésimas condiciones de vida.

## **Petróleo y algo más: auge de la inversión estadounidense**

La comisión de Pérez Alfonzo no había terminado su informe sobre la viabilidad de una compañía petrolera nacional, cuando el gobierno de AD fue derrocado en noviembre de 1948. En un largo memorando, George Kennan, director del Policy Planning Staff, lamentó el acontecimiento, pero concluyó que sería inútil negar el reconocimiento al nuevo régimen. Por lo tanto, recomendó al gobierno de Estados Unidos que, al momento del reconocimiento, "deplorara el uso de la fuerza como instrumento de cambio político" (Rabe, 1982: 115). El 13 de enero de 1949 el secretario de Estado anunció la decisión de reanudar las relaciones con Venezuela, después de que la Junta prometió celebrar elecciones libres. Dos consideraciones explicaban aquel comportamiento: la importancia del petróleo para la defensa de Estados Unidos y su preocupación por la difusión del comunismo.

Con el permiso de la Junta Militar, un "equipo de inspección de seguridad" dirigido por James Coulter, exagente del FBI y experto en protección de plantas contra sabotaje y espionaje, visitó las instalaciones petroleras a comienzos de 1949. Al advertir que algunas instalaciones eran vulnerables al sabotaje, Coulter recomendó intensificar la seguridad. Las compañías petroleras cooperaron enviando las huellas digitales de sus empleados al FBI, para determinar si eran comunistas o "compañeros de viaje". Además, redoblaron la vigilancia y aceptaron la oferta de la Agencia Central de Inteligencia para identificar subversivos y saboteadores entre los trabajadores petroleros venezolanos (Rabe, 1982: 120-1).

Estados Unidos estaba dispuesto a asegurar el suministro de las materias primas que necesitaba con creciente apremio. Ello requería no sólo medidas de seguridad y una variedad de tácticas diplomáticas (relaciones públicas, presiones sobre funcionarios, acuerdos comerciales) sino también inversión privada, en el sentido más amplio.

Durante los años cincuenta Estados Unidos emprendió una reestructuración de su papel en el mundo, en respuesta a las amenazas de la Guerra Fría:

... en enero de 1949 el presidente Harry S. Truman propuso un "audaz y novedoso programa para hacer que los beneficios de nuestros avances científicos y progreso industrial contribuyan al mejoramiento y el crecimiento de las áreas subdesarrolladas". La asistencia económica ayudaría, se esperaba, a mantener sistemas democráticos amistosos (Wilkins, 1974: 286).

En la visión de Truman, la prosperidad de Estados Unidos requería un mundo próspero. La empresa privada debía exportar capital, tecnología y gerencia, para fomentar el desarrollo económico como fundamento de la democracia en todo el mundo.

¿Marca el año 1950 una línea divisoria, un antes y un después, en el comportamiento de los negocios estadounidenses en los países menos desarrollados? No, en realidad, este tipo de procesos no ocurren "por decreto". Además, las actuaciones del gobierno estadounidense reflejaban contingencias e intereses inmediatos más que visiones y compromisos de largo plazo. Por ejemplo, el acuerdo comercial firmado con el gobierno venezolano en 1952, para reducir los impuestos a las importaciones de petróleo, podía ser visto como una política amistosa y, al mismo tiempo, como una medida inducida por la emergencia de la guerra en Corea. Siete años después, Estados Unidos impuso cuotas a la importación de petróleo. Un efecto interesante de esta medida fue el espectáculo que ofrecían las contradicciones dentro de una misma compañía petrolera: una parte estaba feliz con la cuota en sus operaciones internas y otra —la subsidiaria venezolana— se quejaba de su impacto en las ventas (Wilkins, 1974).

### ***El contexto local: política y regulaciones***

Marcos Pérez Jiménez asumió la "presidencia provisional" el 2 de diciembre de 1952, luego de desconocer los resultados de las elecciones del 30 de noviembre (favorables al partido Unión Republicana Democrática) y de la renuncia de la junta de gobierno presidida por Germán Suárez Flamerich. ¿Cómo era percibido el país en aquel momento por los observadores estadounidenses? El informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos (1953) describe una economía dominada por la presencia de un Estado empeñado no sólo en planificar y coordinar las actividades económicas sino, además, en intervenir directamente en ellas. El Ministerio de Fomento servía como correa de transmisión entre el gobierno y el Consejo Nacional de Economía —integrado por 17 representantes del gobierno y los sectores empresarial y laboral— que asesoraba al gobierno en tratados y acuerdo comerciales, y recomendaba aumentos o reducciones de aranceles para proteger industrias nuevas o ayudar a las existentes.

La Corporación Venezolana de Fomento (CVF) era el principal instrumento del Estado para participar en actividades tradicionalmente desempeñadas por la empresa privada. Para septiembre de 1952, la CVF poseía —total o parcialmente— plantas de energía eléctrica, una industria textil, una planta de aceite vegetal, una plantación y una refinería de azúcar, granjas, una mina de diamante, silos, ganado para carne y leche, plantas pasteurizadoras de leche y

empresas de pescado enlatado. Controlaba el sesenta por ciento del capital del Banco Industrial de Venezuela y, además, otorgaba créditos a la industria y la agricultura con recursos propios. Para descentralizar las actividades crediticias, creó cuatro bancos regionales, reservándose el 52 por ciento del capital. Debe añadirse la participación del gobierno en el transporte (Línea Aeropostal Venezolana, Compañía Anónima Venezolana de Navegación y ferrocarriles), el monopolio de la importación y la venta de papel para cigarrillos (un medio para gravar la producción interna) y los monopolios de la sal y los fósforos (importación, fabricación y venta). Por último, todos los poderes para regular la actividad económica estaban en manos del ministro de Fomento.

¿Era aquel exceso de poder ejercido por el gobierno, en desmedro del sector privado, un producto de la desmedida ambición de la élite gobernante o una consecuencia del escaso desarrollo de la iniciativa privada? ¿Era simplemente un efecto de la súbita riqueza petrolera en manos del Estado o un fenómeno más "estructural"? La explicación del Departamento de Comercio de Estados Unidos (1953) era que el gobierno debía iniciar actividades económicas debido a la incapacidad o la falta de disposición del capital privado para emprenderlas. Estos observadores destacaban, en efecto, el escaso desarrollo, o virtual ausencia, de un mercado de valores.

Las compañías extranjeras tenían poco de qué preocuparse en sus operaciones. No existía ente alguno encargado de supervisarlas. El Código de Comercio estipulaba, simplemente, que los accionistas debían nombrar un comisario que actuara como guardián de sus intereses. Para la venta pública de capital de las compañías locales se exigía la publicación de un folleto informativo, en conformidad con ciertas reglas generales. Tampoco existía una legislación destinada a proteger al público contra la venta de valores fraudulentos. Pero, en algunas actividades específicas, las compañías sí estaban sujetas a la supervisión del gobierno. Por ejemplo, el Superintendente de Bancos tenía poderes para inspeccionar y supervisar todas las instituciones bancarias que operaran en Venezuela, sea cual fuere su nacionalidad. Por su parte, la Ley del Trabajo exigía que 75 por ciento de los empleados de las empresas fueran venezolanos, lo cual complicaba el reclutamiento a las compañías extranjeras debido a la escasez de personal capacitado. Luego el gobierno suspendió tal requisito para dar tiempo a que se entrenara el personal local necesario.

El proyecto nacional de fomentar la industrialización incluía exención o reducción de derechos de importación para bienes de capital y materias primas (que no estuvieran disponibles en el país en las cantidades requeridas). El presidente estaba autorizado a otorgar ese tratamiento a los insumos necesarios para operar y mantener nuevas industrias o para ampliar industrias establecidas. Aparte del petróleo y la minería, las actividades económicas no estaban sujetas a elevadas tasas de impuesto, comparadas con las de otros países. Además, los contribuyentes de mayor ingreso que reinvirtieran beneficios en Venezuela podían obtener reducciones. También estaban previstas deducciones de impuestos por el costo de nuevas instalaciones o equipos de cualquier industria dedicada a la producción de bienes considerados de primera necesidad.

La legislación sobre la entrada de extranjeros y el alcance de sus actividades era, en general, favorable a la inversión extranjera. Sin embargo, la política de "puertas abiertas" del gobierno no fue siempre bien recibida por las empresas establecidas; particularmente en el sector

manufacturero, a pesar de las protecciones de que gozaban. El país tenía una capacidad limitada para absorber manufacturas y la estructura de precios y salarios impedía la competencia exitosa de las manufacturas venezolanas en los mercados foráneos.

### *Una avalancha de inversiones*

Las inversiones estadounidenses abarcaban los más diversos sectores: casi todas las fases de la industria petrolera, banca, seguros, comunicaciones, transporte marítimo, construcción, publicidad, servicios de prensa, comercio, representaciones, importación y almacenamiento, manufactura, minería de hierro, proyectos geofísicos, ingeniería eléctrica, generación y distribución de energía eléctrica, procesamiento y distribución de pescado, agricultura y distribución de leche. En manufactura, las actividades incluían la producción de neumáticos y otros productos de caucho, jabón y artículos de tocador, detergentes, productos farmacéuticos, insecticidas, rayón y otros productos textiles, trajes para caballeros, goma de mascar, galletas, bebidas, productos lácteos y ensamblaje de camiones y vehículos de pasajeros. Las principales inversiones "misceláneas" entre 1943 y 1950 tuvieron lugar en el comercio (inauguración de tiendas de Sears, Roebuck & Co., en Caracas, Puerto La Cruz y Maracaibo) y las diversas actividades de las empresas fundadas por Nelson Rockefeller.

La producción de maquinaria y equipo en Venezuela era insignificante, aparte del ensamblaje de vehículos realizado por dos compañías estadounidenses. General Motors y Chrysler establecieron sus plantas en Venezuela después de la Segunda Guerra debido, principalmente, a consideraciones arancelarias. General Motors comenzó el ensamblaje de vehículos comerciales livianos en 1948. En abril de 1952 sus operaciones se expandieron para incluir vehículos de pasajeros (Chevrolet y Pontiac) y la planta empleaba a 750 personas. La planta de Chrysler —Ensamblaje Venezolana, una empresa del Grupo Phelps— comenzó a operar en 1950 con vehículos comerciales y luego incluyó los modelos Dodge, DeSoto, Plymouth y Chrysler. A finales de 1951 empleaba unas 350 personas. Durante ese año, cuando reportó el ensamblaje de 5.731 vehículos en Venezuela, Estados Unidos exportó hacia el país 13.381 camiones y 13.317 carros.

Jugos Yukery arrancó sus operaciones en 1950. Producía néctares de pera, durazno y albaricoque, a partir de pulpa de fruta importada de California. Según el mordaz comentario de Judith Ewell (1996: 174-5): "Irónicamente, en un país que puede jactarse de sus frutas nativas, la empresa Yukery compraba pulpas de fruta de Estados Unidos para combinarlas con agua y azúcar venezolanas para hacer jugos de frutas 'venezolanos'". Para ayudar a la compañía, el gobierno colocó la pulpa en la misma clasificación de la fruta fresca (Bs. 0,10 por kilogramo), lo cual le dio a Yukery una ventaja sobre los jugos de fruta importados, que debían pagar dos bolívares. Entre 1950 y 1951, las importaciones de jugos de fruta enlatados cayeron cincuenta por ciento en volumen.

Entre las familias pudientes —principal mercado para productos enlatados—lo más común era tener sirvientes que hicieran las compras y prepararan las comidas; por lo tanto, tendrían poco interés en sustituir alimentos frescos por conservas. Sin embargo, ya estaba en marcha una transformación radical en la economía de los hogares: los hábitos de compra y cocina estaban destinados a cambiar con el creciente número de apartamentos (de limitado espacio) y la creciente dificultad para encontrar y mantener personal para el servicio doméstico. En estas

condiciones debía aumentar el consumo de alimentos enlatados; más aun, si el crecimiento del mercado iba acompañado de menores precios.

Otro desarrollo que comenzó en los años cincuenta fue la producción de panes y similares a gran escala, impulsado por la población urbana. La producción comercial de pan "estilo americano" fue iniciada en Caracas en 1950 por Panificadora Villamizar, la mayor panadería del país, como una línea destinada a satisfacer la aún incipiente demanda de la colonia extranjera. La escasez impuesta por la guerra dio lugar a la industria de galletas y bizcochos, dulces y salados. La mayor planta —de la empresa caraqueña Compañía Nacional de Galletas La Favorita— fue comprada por la National Biscuit Co., como accionista mayoritaria, en cinco millones de bolívares (millón y medio de dólares) más una inversión considerable en nuevos equipos.

Venezuela ofrecía también un mercado excelente para la goma de mascar: estaba entre los catorce mayores consumidores que constituían el 95 por ciento del mercado mundial para la exportación estadounidense de este producto. Había un productor local —Chicle Adams, C.A., una subsidiaria de American Chicle Co., de Nueva York— que operaba desde 1941. Aunque el chicle crecía en Venezuela, la compañía importaba toda la materia prima.

Los refrescos eran consumidos ampliamente en todos los segmentos del mercado local. El clima, la restringida disponibilidad de agua potable segura y la creciente prosperidad, contribuyeron a expandir un mercado cada vez más competitivo. La mayoría de las marcas más conocidas de Estados Unidos eran distribuidas a lo largo del país, mediante plantas embotelladoras ubicadas estratégicamente.

La apertura de la planta de Margarina Venezolana, S.A. (Mavesa) a comienzos de 1951 fue una adición importante a la producción local de aceites y grasas vegetales. La planta tenía una capacidad de ocho toneladas métricas, en cada turno de ocho horas. La margarina se empacaba al equivalente de 0,90 dólares la libra: 25 por ciento menos que otros productos para untar.

La industria del tabaco y el gobierno tuvieron que enfrentar la creciente preferencia de los consumidores por cigarrillos "tipo americano" y, en consecuencia, la necesidad de importar mayores cantidades de hojas rubias. Ahora bien, los derechos de importación de la hoja rubia eran prácticamente prohibitivos. A finales de 1951 se llegó a un acuerdo mediante el cual, en espera de la autosuficiencia local, se podían importar pequeñas cantidades de hoja rubia con exoneración parcial de derechos.

Las exportaciones estadounidenses de maquinaria y partes para la industria textil, entre 1948 y 1951, condujeron a una renovación considerable de la planta física, parte de la cual tenía cincuenta años de uso. Una de las plantas más modernas era la de Sudamtex de Venezuela, subsidiaria de United Merchants and Manufacturers Inc., de Nueva York. Ubicada en Valencia, la planta fue instalada en 1948, aportaba cuarenta por ciento de la producción total de rayón, estaba ampliando consistentemente su producción de tejidos impresos y utilizaba un procedimiento nuevo para Venezuela: serigrafía (*silk screen*). Uno de los desarrollos más importantes en la industria del rayón fue la instalación de una planta moderna en Valencia a finales de 1952 por Celanese Venezolana, S.A. La nueva empresa requirió una inversión de unos seis millones de dólares, en un esfuerzo conjunto de la Celanese Corporation of America y

capital venezolano. La producción, basada en materia prima importada de Estados Unidos y Canadá, estaba programada en 2.727 toneladas métricas por año que permitían cubrir las necesidades de la industria local. El gobierno había acordado otorgar una protección significativa a la industria del rayón, lo cual alentó a Celanese para proyectar una segunda planta. En marzo de 1952, Confecciones Unidas, S.A. (otra subsidiaria de United Merchants and Manufacturers Inc.) abrió una nueva planta para la producción de trajes de rayón para caballeros en Los Teques, cerca de Caracas.

El procesamiento local de fibra de nylon importada fue iniciado en 1951 por la compañía Duplex en Caracas. Aunque estaba financiada completamente con capital venezolano, la empresa contaba con técnicos extranjeros. En 1952 fue establecida una segunda planta -Fábrica de Medias de Nylon Concordia, C.A.- cuya propiedad se dividía en partes iguales entre capital venezolano y estadounidense.

La competencia en la industria de jabón para lavar estaba regulada por elevados derechos de importación. Pero desde 1948 la industria local comenzó a sentir el impacto de los detergentes sintéticos de origen estadounidense que, hasta la modificación del tratado comercial entre ambos países en 1952, estaban sujetos a una tasa moderada. A comienzos de ese año Procter & Gamble estableció una fábrica de detergentes cerca de Caracas, en combinación con capitales venezolanos. La fabricación local de productos de tocador seguía una tendencia creciente. Tres compañías estadounidenses —Colgate-Palmolive-Peet, Sidney Ross y Lanman & Kemp-Barclay— tenían plantas en el país.

Pennsalt-Comanil, C.A., subsidiaria de Pennsalt Co., abrió la primera fábrica venezolana de insecticidas en Maracay, en enero de 1952. Antes los insecticidas eran preparados localmente, con materias primas importadas, por 18 pequeños establecimientos. Aunque la producción inicial de Pennsalt se basaba por completo en materia prima importada, se esperaba la introducción de materias primas locales a gran escala y a corto plazo.

La fabricación de neumáticos y cámaras para camiones y automóviles era la rama más importante de la industria del caucho. La C.A. Nacional Manufacturera de Cauchos y Neumáticos, subsidiaria de la General Tire and Rubber Co., de Akron, Ohio, comenzó la producción en 1941 cerca de Caracas. En diciembre de 1945 entró en producción una subsidiaria de Goodyear, aunque en una escala menor. Al terminar la Segunda Guerra y mejorar las condiciones de la oferta en Estados Unidos y otros países, se agudizó la competencia de cauchos importados. La planta de Goodyear se vio obligada a cerrar en abril de 1947. Los restantes miembros de la industria buscaron la protección del gobierno y en octubre de 1949 se establecieron cuotas para la importación de neumáticos y cámaras. General Tire incrementó su capitalización y capacidad productiva. Firestone y U.S. Rubber, que participaban en la distribución de cauchos, anunciaron planes para iniciar su producción en el país.

Venezuela carecía aún de una industria de hierro y acero. Había una planta de reducción secundaria establecida en Caracas en 1948 bajo control estadounidense: Siderúrgica Venezolana, S.A. (Sivensa). Desde su fundación, Sivensa estuvo inoperante durante períodos frecuentes, debido a su incapacidad para competir con las importaciones. En el ramo de la joyería, pura o enchapada, Estados Unidos era el principal proveedor: en 1951 las importaciones de joyas de oro

y platino alcanzaron \$314.900, mientras que las de otros metales sumaron \$643.623. La primera estación de televisión fue construida para el gobierno por una filial local de Radio Corporation of America y puesta en operación en Caracas el 22 de noviembre de 1952.

Un acontecimiento crucial para los negocios entre ambos países fue la creación de la Cámara Venezolano-Americana de Comercio (Venamcham) en 1950, por subsidiarias de compañías estadounidenses y algunas compañías venezolanas que dependían del comercio con Estados Unidos. Un informe elaborado por la empresa Econometric Specialists (1954) para Venamcham, con base en una encuesta que abarcó unas 700 compañías entre 1952 y 1953, mostró que en el mercado venezolano participaban compañías estadounidenses de unas 450 ciudades de 43 estados.

Principales rubros y estados de origen de las exportaciones estadounidenses hacia Venezuela 1952-53

(millones de dólares)

Rubros		Estados	
Maquinaria	140	Nueva Jersey	25
Vehículos	71	Nueva York	20
Productos metálicos	74	Michigan	17
Alimentos	68	Ohio	16
Productos textiles	37	Pensilvania	14
Productos químicos	35	Illinois	10

Fuente: Econometric Specialists (1954).

El número de ciudades habría sido seguramente mayor, si se hubiera dispuesto de información sobre todas las compañías que exportaban hacia el país. Estados Unidos enviaba más mercancías hacia Venezuela (503 millones de dólares en promedio para 1952-53) que hacia cualquier otro país latinoamericano, excepto México. Otras exportaciones "invisibles" sumaron 370 millones de dólares en 1952: transporte por compañías marítimas y aéreas; seguros de vida y accidentes (para bienes transportados, personas y propiedades en Venezuela); servicios bancarios (transferencias de dinero y comercio exterior); servicios de ingeniería, construcción y gerencia; rentas por películas exhibidas en Venezuela; servicios prestados por empresas y capital estadounidense invertido directamente, con ingresos en forma de beneficios y retornos sobre inversiones (246 millones).

Otra encuesta realizada en 1954, para Creole Petroleum Corporation, reveló que las exportaciones crecieron hasta alcanzar 900 millones de dólares: 525 en mercancías y 375 en servicios más inversión directa. Se "reafirmó" la posición de Venezuela como un mercado importante para las exportaciones estadounidenses y, con algunos cambios de posición, se mantuvieron los principales estados exportadores (Econometric Specialists, 1955).

## Los negocios de Rockefeller

Nelson Rockefeller se convirtió en un conspicuo visitante desde los años cuarenta. Aun antes de agosto de 1940, cuando fue nombrado coordinador de Asuntos Interamericanos (una oficina del Departamento de Estado), Rockefeller visitó los campos petroleros venezolanos en calidad de influyente accionista de Standard Oil y advirtió: si la compañía no es responsable socialmente

"nos quitarán nuestra propiedad" (Rabe, 1982: 90). No es casual que las principales compañías petroleras invirtieran en la Venezuelan Basic Economy Corporation (VBEC), fundada por Rockefeller para contribuir a la producción de alimentos y fortalecer la economía de Venezuela. Sus primeros proyectos fueron plantas pasteurizadoras de leche e industrias pesqueras.

La VBEC fue una de las iniciativas emprendidas por la International Basic Economy Corporation (IBEC), fundada por los hermanos Rockefeller para financiar proyectos de desarrollo, particularmente en América Latina. La empresa otorgaba préstamos y asistencia técnica "para construir estados benefactores en miniatura, en Venezuela por ejemplo, basada en la filosofía de que es más fácil comprar buena voluntad que imponerse a la fuerza" (Bernstein, 1966: 16). La IBEC fue fundada en enero de 1947 en Nueva York, con el propósito de canalizar capital, tecnología y experiencia gerencial de Estados Unidos, y asociar estos recursos con los disponibles en los países donde estableciera sus empresas. Al comienzo, el capital de la VBEC fue suscrito por la IBEC (en acciones comunes) y cuatro compañías petroleras que operaban en Venezuela (en acciones preferentes). Luego, la IBEC adquirió todas las acciones preferentes y se convirtió en la única accionista de la VBEC (Departamento de Comercio de Estados Unidos, 1953).

Las empresas creadas por Rockefeller y sus socios constituyen excelentes ejemplos de negocios estadounidenses animados por las ideas de contribución al desarrollo y, algo en lo cual pueden considerarse pioneros en Venezuela, responsabilidad social. Aunque la mayoría de los proyectos terminaron en fracasos a mediados de los años cincuenta, hubo negocios —los supermercados, por ejemplo— que alcanzaron un gran éxito. La empresa más exitosa fue, sin duda, la Compañía Anónima Distribuidora de Alimentos (Cada), fundada en mayo de 1948 con la misión de desarrollar una empresa moderna de distribución de alimentos. A finales de 1948, Cada estaba operando cinco almacenes mayoristas, había organizado la Compañía Anónima Todos para construir y operar un supermercado grande y moderno en Maracaibo (la principal ciudad del oeste venezolano), y tenía listos los planes de una tienda más pequeña en Caracas que sería operada por Abastos Gaber, S.A., mediante una franquicia (Departamento de Comercio de Estados Unidos, 1953).

La operación de los almacenes mayoristas enfrentó muchas dificultades al comienzo. A medida que se acumulaban las pérdidas se hizo evidente que los bajos precios de la venta al mayor no estaban llegando al consumidor final, al ama de casa. La decisión fue, entonces, pasar gradualmente a la venta al detal: una lección aprendida en una experiencia similar en Estados Unidos. El supermercado Todos comenzó su exitosa operación en Maracaibo en diciembre de 1949, con 49 por ciento del capital suscrito por venezolanos y una clientela predominantemente estadounidense. Hacia finales de 1950 fueron eliminados dos almacenes mayoristas y se estableció un segundo supermercado —Mini-Max— en Valencia, principal ciudad de la región central. Con un capital suscrito por Cada (noventa por ciento) y un inversionista privado estadounidense, este supermercado enfrentó dificultades relacionadas con la falta de familiaridad del público venezolano con los servicios que ofrecía. Su operación comenzó en 1950, pero no fue sino hasta finales de 1951 cuando empezó a generar beneficios. La tienda de Caracas fue cerrada en julio de 1951; pues no podía operar eficientemente, debido al poco espacio disponible y a la congestión del área de estacionamiento.



La empresa Productora Agropecuaria, C.A. (Paca) fue fundada en 1947 con cincuenta por ciento de capital en acciones preferentes aportado por la CVF y el otro cincuenta por ciento aportado por la VBEC en acciones comunes. Su finalidad era desarrollar la agricultura y la cría de ganado, y producir alimentos para el mercado venezolano, adaptando técnicas agrícolas modernas a las condiciones venezolanas. En 1948 Paca se concentró en el desarrollo de cuatro proyectos agrícolas. Sus operaciones contribuyeron a la modernización de este sector (particularmente, a la introducción de tecnología); pero, desde el punto de vista estrictamente financiero, fueron un chasco. Las granjas estaban plagadas de insectos, hierbas desconocidas, inundaciones y un clima impredecible. Además, las regulaciones impedían la importación de los vacunos requeridos. En 1952 cerró la empresa avícola, una granja fue arrendada a un operador privado y la granja más grande fue reorganizada (después de comprar la parte de la CVF). El único proyecto prometedor era la cría de ganado.

Pesquerías Caribe, C.A. (Pesca) fue fundada en noviembre de 1947 para desarrollar una empresa de pesca comercial dirigida a abastecer el mercado venezolano. La planta fue construida en Puerto La Cruz, al oriente del país, con 16.400 pies cuadrados de espacio para almacenamiento, manufactura de hielo y procesamiento de pescado. Las operaciones se iniciaron con la dotación de motores para unos sesenta veleros de pescadores locales, que les permitían acarrear mayor cantidad de pescados. En muchas localidades los precios al detal estaban controlados, pero no había control alguno del precio fijado por el pescador. Esta situación se tradujo en una reducción gradual del margen de beneficio hasta que el procesamiento de pescado dejó de ser viable económicamente. Cuando fue elaborado el informe del Departamento de Comercio (1953), los problemas de Pesca no habían sido resueltos y seguían acumulándose las pérdidas.

La compañía Industria Láctea de Carabobo (Inlaca) —un proyecto conjunto de la VBEC (47 por ciento), un grupo venezolano (cuarenta por ciento), la empresa láctea estadounidense Golden State Co. (diez por ciento) y un inversionista privado estadounidense (tres por ciento)— fue creada en mayo de 1949 y adquirió un terreno, edificios y equipos en Valencia. Bajo la gerencia de Golden State, Inlaca emprendió rápidamente desarrollos tales como la instalación de equipos para el empaque de leche en envases de cartón parafinado y otras innovaciones que hicieron posible la distribución en gran escala. Desde cualquier punto de vista, Inlaca fue una empresa exitosa. Un caso similar fue Vía Láctea, C.A. (Vilaca), fundada en noviembre de 1950 por la VBEC (cincuenta por ciento), un grupo venezolano (cuarenta por ciento) y un inversionista privado estadounidense (diez por ciento), como una extensión de las actividades de producción de leche en la zona de Maracaibo. Entró en operación en junio de 1951, siguiendo la experiencia de Inlaca, y ya desde el tercer mes comenzó a dar beneficios (Departamento de Comercio de Estados Unidos, 1953).

La experiencia de los negocios emprendidos por Rockefeller y sus socios, nacionales o extranjeros, ilustra las dificultades que debían enfrentar los inversionistas en campos ajenos al petróleo o el hierro. Su escaso éxito en actividades agrícolas ayuda a entender por qué la agricultura venezolana fue incapaz de atraer un volumen sustancial de inversión extranjera. Algo parecido puede decirse de la industria pesquera, sometida a problemas derivados de la regulación de precios.

La exitosa operación de los supermercados Cada proporcionó puntos de venta para los productos de otras empresas organizadas por la VBEC, tales como pescado, granos, pollos, huevos, leche y otros productos lácteos. Ahora bien, parte de su éxito se explica por la introducción de productos estadounidenses para satisfacer la demanda no sólo de los ciudadanos de ese país residenciados en Venezuela sino, también, de los venezolanos que descubrían y copiaban nuevos estilos y hábitos de consumo. Este fenómeno no se circunscribe al caso venezolano; de hecho, a mediados de los años sesenta la IBEC tenía 43 supermercados en Argentina, Perú y Venezuela (Wilkins, 1974).

La presencia de Nelson Rockefeller en Venezuela fue más extensa y profunda de lo que sugieren estas iniciativas empresariales. Su riqueza y prominencia, su posición como coordinador de Asuntos Interamericanos, sus actividades filantrópicas, sus inversiones y sus vínculos con los gobiernos de ambos países, bancos internacionales y compañías petroleras, lo convirtieron en un actor clave del auge venezolano de la posguerra. Tan ventajosa posición se tradujo también en ventajas para sus amigos y colaboradores. Dos de ellos merecen especial mención: Robert Bottome y William Coles, ambos egresados del Dartmouth College de New Hampshire, como Rockefeller.

Robert Bottome llegó al país en 1939 como empleado de Rockefeller, para supervisar la construcción del Hotel Ávila. Durante la guerra fue coordinador de Asuntos Interamericanos para Venezuela. En 1942, su matrimonio con Margot Boulton le aseguró el acceso a los círculos más exclusivos de la sociedad venezolana. Abrió una empresa de inversión, fue fundador de la Bolsa de Caracas e invirtió en una fábrica de cemento. William Coles siguió también una trayectoria de éxitos. Llegó a Caracas en 1940 para trabajar con Rockefeller y Bottome en el Hotel Ávila y otros negocios. La significación de este hotel no puede subestimarse. Para la época, el principal destino turístico del Caribe era Cuba. Venezuela, con sus escasas comodidades, no podía competir en ese campo. La mayoría de los visitantes venía por negocios y encontraba un panorama poco halagador; de allí el éxito de la iniciativa de Rockefeller y sus socios venezolanos de construir un hotel lujoso en Caracas. Coles no sólo llevó a su total realización esta iniciativa, fue también vicepresidente de la VBEC, fundó un escritorio jurídico (Coles y Valera) y participó en fincas ganaderas, la fábrica de margarina Mavesa, la lavandería Lav-O-Mat, la fábrica de jabón Las Llaves y el periódico publicado en inglés *Caracas Journal* (Ewell, 1996).

El *Caracas Journal* desempeñó un papel destacado durante aquellos años. Fue fundado en 1945, como "parte del esfuerzo bélico aliado", y rebautizado *Daily Journal* en octubre de 1955. Su comité ejecutivo incluía prominentes miembros de la comunidad de negocios estadounidenses en Venezuela. Su misión de promover los valores y la cultura de los negocios se extendía hasta la intervención en asuntos de política pública. Por ejemplo, en 1955 aconsejó al ministro del Trabajo rechazar una propuesta de recortar la semana laboral a cinco días; pues elevaría los costos de las empresas y los venezolanos "no estaban preparados para tanta comodidad". En ocasiones abogaba por una especie de "darwinismo social", como cuando respondió a las quejas de los pequeños comerciantes que no podían competir con Sears, Cada o Beco: "Esto muestra simplemente otro aspecto de la máxima de la 'supervivencia del más apto'". En otros casos abandonaba el darwinismo, sobre todo si alguna compañía estadounidense necesitaba ayuda,

como cuando abogó por protección para Sudamtex contra importaciones más baratas de productos textiles japoneses (Ewell, 1996: 179-80).

## **El binomio diplomacia-dictadura**

Las compañías extranjeras podían estar seguras de la cooperación del gobierno durante el período de la Junta (1948-52). Luego Pérez Jiménez confirmó la existencia de un ambiente favorable. En 1950 Venezuela fue superada solamente por Canadá en la inversión estadounidense: 993 millones de dólares (850 por las compañías petroleras).

Las compañías petroleras hacían sus mejores esfuerzos para convertirse en "buenas ciudadanas". Aprendieron a manejar hábilmente las relaciones públicas y a sus aliados venezolanos, en un "juego del gato y el ratón" que mantenían con el gobierno venezolano (Ewell, 1996: 172). Creole encabezó la cruzada, mostrando su preocupación por la comunidad, no sólo por sus empleados; por ejemplo, patrocinó un noticiero televisivo (*El Observador Creole*), campañas de seguridad del tránsito, becas de estudio, actividades culturales del Centro Venezolano Americano y el Consejo de Bienestar Rural. Aunque en 1952 tenía todavía 1.176 estadounidenses trabajando en el país, amplió sus programas de entrenamiento para venezolanos. Sus ejecutivos hablaban de contribuir al buen gobierno, participar en el crecimiento económico, facilitar acuerdos gobierno-industria, con mayor frecuencia que antes de la guerra, cuando el énfasis recaía en los "derechos legales" de la compañía (Wilkins, 1974).

Las únicas que no estaban contentas con el nuevo papel asumido por Creole eran, sin duda, las compañías más pequeñas. Para ellas, Creole estaba yendo muy lejos. No podían darse el lujo de convertirse en ese tipo de buenos ciudadanos, porque carecían de los abundantes ingresos de Creole. Tampoco podía decirse que las contribuciones estadounidenses fueran suficientes para remediar los persistentes males sociales y la dependencia económica. En un informe de finales de 1952, el Departamento de Estado aseguraba que el petróleo había mostrado "la ruta hacia la prosperidad nacional" y que el éxito de Venezuela "parecía depender de la aplicación sostenida de sus políticas liberales de inversión, particularmente con respecto al capital extranjero, y la intensificación de sus programas de bienestar social y diversificación económica". Sin embargo, admitía que no todas las expectativas se habían cumplido: "La mayoría de la población seguía estando mal alimentada, mal vestida, mal alojada, analfabeta y vulnerable a las enfermedades" (citado por Rabe, 1982: 124).

Otras expectativas fueron holgadamente cumplidas. Las compañías estadounidenses disfrutaron de enorme prosperidad durante la dictadura de Pérez Jiménez. Al parecer 1957 fue el mejor año para las compañías petroleras en Venezuela: sus ganancias alcanzaron 828 millones de dólares. Para ese año Venezuela era, con apenas siete millones de habitantes, el sexto mejor mercado del mundo para los negocios estadounidenses que, a su vez, compraron cuarenta por ciento del petróleo venezolano, más de setenta por ciento de su café y cacao, y la mayor parte de su mineral de hierro. "El tratado de comercio recíproco aseguraba que la economía de la nación sudamericana permaneciera firmemente atada al mercado estadounidense" (Rabe, 1982: 128).

El binomio diplomacia-dictadura resultó en un negocio de proporciones gigantescas. Pérez Jiménez permitía libre convertibilidad de la divisa, repatriación irrestricta de beneficios, bajas

tasas impositivas, escasa regulación e importación de equipos y materiales exenta de impuestos. En lugar de aumentar impuestos, la estrategia del gobierno para elevar sus ingresos consistió en permitir que las compañías petroleras expandieran la producción. A estas concesiones las compañías respondieron con un buen comportamiento: pagar impuestos, emprender mejoras técnicas (por ejemplo, reinyectar gas natural en lugar de dejarlo perder en los mechurrios), prometer la reducción del número de empleados estadounidenses y reducir la segregación de los venezolanos en los campos petroleros. El gobierno de Estados Unidos mostraba también su agradecimiento a Pérez Jiménez con medallas y apoyo militar: visitas frecuentes de soldados venezolanos a instalaciones militares estadounidenses, entrenamiento de asesores estadounidenses instalados en Venezuela y créditos para comprar armas (Rabe, 1982).

Estos rasgos de la relación entre ambos países parecían un reflejo ampliado de los que caracterizaron la era gomecista. El gobierno venezolano se esmeraba en allanarle el camino a las compañías, mientras que el estadounidense no le escatimaba reconocimientos e incluso alabanzas. En un panorama internacional dominado por la lucha de Estados Unidos contra el comunismo, la élite venezolana respondía favorablemente y los funcionarios estadounidenses mostraban a Venezuela como un ejemplo para la región, por su estabilidad política y su crecimiento económico.

Pero esta admiración mutua duró apenas una década. Luego del derrocamiento del presidente Marcos Pérez Jiménez, en enero de 1958, una ola de sentimiento antiestadounidense azotó la nación. Los venezolanos condenaron a Estados Unidos por su apoyo a una sórdida dictadura militar y lo acusaron de que sus políticas económicas los habían mantenido empobrecidos y dependientes de una economía mundial cambiante (Rabe, 1982: 117).

Desde esa época comenzó a crearse el cordón de miseria que aún rodea las principales ciudades: los "ranchos" donde se acomodó una creciente población analfabeta y carente de destrezas para el trabajo. El abundante flujo de capital que recibió Venezuela no llegó a modificar las condiciones de pobreza y dependencia de una economía basada en un único producto de exportación. Para los venezolanos, carentes de la experiencia o la capacidad económica necesarias, resultaba casi imposible contrarrestar la invasión de los negocios estadounidenses. Para los inversionistas extranjeros, la atracción ejercida por las industrias extractivas opacó cualquier otra oportunidad en agricultura, transporte, vivienda e industrias intensivas en mano de obra.

La expresión "admiración mutua" no debería prestarse a confusión: se refiere a manifestaciones públicas alejadas de las convicciones profundas de los ciudadanos de ambos países. Como destacara Judith Ewell (1996: 191), la mayoría de los escritores estadounidenses de los años cuarenta y cincuenta se referían a la "inmadurez política" de los venezolanos, a que el analfabeta Juan Bimba no estaba "preparado para contribuir de manera alguna a la democracia". Lo que encontraban "progresivo" en Venezuela se identificaba con las actitudes de los representantes locales de su gobierno y empresas: anticomunismo, hostilidad hacia los trabajadores, exaltación de los empresarios y la "convicción de que los obreros y los analfabetos deberían dejar los asuntos de gobierno a sus mejores".

Pérez Jiménez fue derrocado en enero de 1958. En diciembre de ese año el nuevo gobierno decretó un cambio en los impuestos a las compañías petroleras que llevó a 65 por ciento la porción de los beneficios correspondiente al gobierno. Esto no condujo necesariamente a una

merma de las ganancias de las compañías. Además, la inversión petrolera estadounidense había aumentado a finales de los cincuenta, como consecuencia de las nuevas concesiones disponibles y la crisis del canal de Suez que, a partir de 1956, alertó acerca de la necesidad de asegurar las fuentes occidentales de petróleo (Wilkins, 1974). Pero el ambiente estaba cambiando en Venezuela, hacia una tensión creciente, y también estaba cambiando la actitud del gobierno de Estados Unidos hacia el país. El ataque contra Richard Nixon por una turba en Caracas, durante su gira por América Latina en mayo de 1958, causó una conmoción.

Una observación anecdótica permite apreciar las relaciones entre los negocios y el gobierno, en ambos países. En marzo de 1959, el presidente Eisenhower decretó una cuota para las importaciones de petróleo, con el fin de proteger la industria petrolera interna, por razones de seguridad nacional. Dos meses después se informó la decisión de exceptuar de la medida al petróleo proveniente de Canadá y México. La justificación fue que el transporte terrestre sería más seguro, pues los tanqueros que vinieran de Venezuela y las refinerías de las Antillas podían sufrir ataques de submarinos. "Era un curioso razonamiento, pues el crudo interno que recibían los estados de Nueva Inglaterra y mesoatlánticos llegaba en tanqueros desde Galveston, Texas. En cualquier caso, la participación de Venezuela en el mercado estadounidense cayó de 67 por ciento en 1957 a 42 por ciento en 1969" (Rabe, 1982: 158).

Las políticas del gobierno de Eisenhower hacia América Latina encontraron críticos en su ámbito más cercano. El hermano del presidente y el subsecretario de Asuntos Económicos criticaron la idea de que, para resolver los urgentes problemas de la región, bastaba la inyección de capital privado. En el Congreso criticaron que la mayor parte de la ayuda a América Latina había sido motivada por la seguridad de Estados Unidos más que por el desarrollo económico de la región. Empresarios importantes también se refirieron a la urgencia de prestar atención a América Latina (Rabe, 1982).

## **El estilo de vida "americano" y la ilusión de modernidad**

El efecto de la explotación petrolera sobre otras industrias y la economía en general —dependencia, enfermedad holandesa, desventaja competitiva— ha sido y sigue siendo estudiado y discutido. Pero vale la pena asomarse a sus implicaciones sociales, culturales e incluso educativas. Uno de sus signos más evidentes es la interacción —inevitablemente desigual o asimétrica— de dos mundos o modos de vida. En palabras de Judith Ewell (1996: 168): "Yanquis seguros de sí mismos enseñaban a los venezolanos cómo vivir y hacer dinero 'a la americana', mientras ellos hacían sus fortunas".

El efecto petrolero no consistió solamente en barrer, casi literalmente, otras actividades económicas. Difícilmente podía contenerse dentro de las áreas de la industria. Desde el comienzo de la explotación petrolera, pero con intensidad extraordinaria en los años cincuenta, los venezolanos se vieron frente a una avalancha de productos acompañados por modos de uso, actitudes, valores y creencias, que venían explícita o implícitamente vertidos en películas, publicidad, revistas, avisos comerciales y programas de televisión. Muchos disfrutaron aquella avalancha, sin pensar en sus consecuencias. Otros temían sus efectos económicos. Pocos quedaron indemnes, aun entre la población tradicionalmente excluida de los beneficios de la prosperidad que veía con frustración su incapacidad para acceder a ellos.

La ansiada industrialización recibió un impulso indudable en los años cincuenta. La mayor parte consistió en la instalación de plantas ensambladoras de productos estadounidenses. Pero los venezolanos pudientes preferían la especulación en tierras y el comercio. Quienes se beneficiaron de la actividad industrial y comercial formaron un próspero grupo de asesores, consultores jurídicos, accionistas, socios y agentes de compañías estadounidenses. "Un ejemplo excepcional fue Eugenio Mendoza, quien ascendió desde propietario de una modesta ferretería en los años treinta hasta convertirse en uno de los empresarios más ricos y diversificados de Venezuela" (Ewell, 1996: 170).

Muchas industrias locales no podían competir con las grandes multinacionales o con las modernas plantas establecidas en Venezuela. Un caso evidente era el de los fabricantes de jabón: no podían competir con jabones en polvo y detergentes importados con aranceles muy bajos y tampoco podían cambiar su tecnología para producir los jabones que requerían las modernas lavadoras importadas. Las Llaves fue una de las pocas fábricas que sobrevivió, gracias al impulso que le dio su adquisición en 1955 por William Coles y un grupo de inversionistas de ambos países. Tampoco podía competir con las grandes empresas navieras estadounidenses la Compañía Anónima Venezolana de Navegación, sucesora de la Flota Mercante Gran Colombiana. Aparte de las preferencias de los comerciantes estadounidenses y sus asociados, las empresas que usaban las líneas venezolanas eran penalizadas.

Las compañías estadounidenses de construcción, ingeniería y arquitectura disfrutaban también de una posición privilegiada. Por ejemplo, la Orinoco Mining, subsidiaria de U.S. Steel, otorgaba los contratos para el dragado del río Orinoco a compañías extranjeras. U.S. Steel contrató la construcción de un ferrocarril entre el Cerro Bolívar y el río Orinoco a Morrison-Knudson de Venezuela, una filial de la compañía estadounidense del mismo nombre. El diseño de la fábrica de U.S. Rubber de Venezuela fue contratado al arquitecto estadounidense Don Hatch, residente en Caracas.

La dinámica del comercio local fue también alterada por las modernas cadenas estadounidenses. Las tiendas Sears y los supermercados Cada sacaron a pequeños minoristas del mercado; no tanto porque ofrecieran menores precios, sino por el atractivo que ejercía su variedad de productos importados. Dirigidos inicialmente a la creciente comunidad estadounidense que tenía las preferencias y los ingresos para adquirirlos, tales productos ocuparon pronto un lugar prominente en el consumo de la clase media venezolana.

A medida que las mujeres de clase media y alta de Caracas comenzaron a visitar los modernos supermercados, en lugar de enviar a sus sirvientes a hacer las compras en los mercados públicos, descubrieron una gama de productos entre los cuales aquellos se habrían perdido: cóctel de frutas Libby, queso para untar Kraft, consomé de pollo Swanson, guisantes Kounty Kist, mezcla para pasteles Pillsbury, crema Reddi-Whip, papas congeladas, lechuga "americana", céleri, manzanas, peras, uvas; ni hablar de los pavos, la salsa de arándanos Ocean Spray, hongos Broiled'n Butter, picadillo Bordon y relleno para el pastel de calabaza Libby, indispensables en la celebración del Día de Acción de Gracias.

Este fenómeno no puede atribuirse únicamente al atractivo de los productos importados. Obedecía a cambios más profundos. El número de mujeres empleadas en trabajos de oficina pasó de 8.742 en 1950 a 24.068 en 1961. La siguiente observación recogida por Ewell (1996: 188-9) tiene implicaciones que van más allá de lo anecdótico.

El requisito frecuente de que el aspirante a un trabajo fuera una "señorita de buena presencia" fue motivo de quejas, según las cuales particularmente los empleadores extranjeros querían usar a las mujeres como "carnada" para atraer más clientes. Algunos venezolanos tradicionalistas estaban también horrorizados ante el aspecto de "carnada" del cuerpo humano exhibido en exiguos trajes de baño, en los concursos de belleza internacionales. Pero, una vez que Susana Duijm ganó el concurso de Miss Mundo en 1955, no hubo vuelta atrás. La manía de los concursos de belleza se adueñó del país.

Después de medio siglo no sólo se mantiene el atractivo de los concursos de belleza, a pesar de las críticas de las más ardientes feministas, sino que llegó a convertirse en elemento clave de un complejo formado por las industrias del entretenimiento, el diseño de vestuarios y joyas, y el maquillaje. Después de los triunfos sucesivos de un buen número de venezolanas en concursos internacionales, incluso se habló de este complejo como uno de los pocos sectores competitivos de Venezuela (Enright, Francés y Scott, 1994).

El estilo de vida "americano", como denominación de un modo de vida y de la influencia ejercida por la comunidad estadounidense en Venezuela, es un fenómeno que arranca en los años cincuenta. Ya estaban lejos los tiempos de la segregación de los estadounidenses en los campos petroleros. Ahora disfrutaban de excelentes relaciones sociales. Participaban con los venezolanos en clubes, asociaciones de vecinos, Venamcham, el Centro Venezolano Americano, equipos de béisbol, la YMCA, los Boy y Girl Scouts, obras benéficas y escuelas binacionales. "Gente como los Bottome y los Coles, junto con los cursos de Dale Carnegie, moldearon los valores y preferencias de los ejecutivos y las élites de Caracas" (Ewell, 1996: 189).

Margot Boulton de Bottome fundó Intercambio: un grupo femenino dedicado a fomentar intereses comunes y amistad entre las mujeres estadounidenses y venezolanas. En general, se desarrolló una comunidad de intereses no sólo en el ámbito de los negocios sino también en una red social que incluía esposas y niños: una comunidad que compartía una cultura de consumo, un lenguaje y una ideología. Ya el inglés había remplazado al francés como segundo idioma preferido por los venezolanos; más aun, se tenía como un signo de distinción y cultura la familiaridad con el inglés, pues Nueva York y no París era ahora el sitio adonde los venezolanos pudientes preferían ir a comprar, pasear, educarse.

A los años cincuenta corresponde también un esfuerzo deliberado de la comunidad de negocios estadounidense para transferir sus prácticas. La atención recayó inicialmente en las prácticas de mercadeo y finanzas. Aunque las diversas empresas llevaban a cabo sus actividades de entrenamiento, inducción o simplemente aprendizaje en el trabajo, la actuación de Venamcham le dio a este proceso la dimensión de una campaña. Por ejemplo, en 1956 patrocinó un curso de ventas dictado por Jolly Becker, gerente de ventas de Philips Petroleum Company, a los miembros de la Asociación Venezolana de Ejecutivos de Venta. El objetivo era enseñar a estos ejecutivos a lograr que sus vendedores adquirieran "la ambición de asegurar una venta más". Philip Gray, secretario de la National Association of Credit Men, aconsejó a los gerentes de crédito venezolanos que crearan su asociación nacional de crédito, la cual sería de enorme

ayuda para los exportadores estadounidenses que carecían de información acerca de sus clientes venezolanos (Ewell, 1996: 178-93).

En la Venezuela de comienzos de los años sesenta los negocios estadounidenses disfrutaban de condiciones muy favorables. Sus productos habían adquirido una reputación de excelente calidad, hasta el punto de compensar sus mayores precios en algunos casos, como señala un informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos dedicado a analizar el mercado venezolano (Rodríguez, 1964). Ahora bien, al entrar en detalles, el informe permite apreciar que, como en el pasado, algunos estadounidenses no estaban dispuestos a hacer el esfuerzo necesario para adaptar sus productos a las condiciones locales.

La maquinaria, por ejemplo, podía ser la más avanzada y capaz de producir a increíble rapidez bienes de la mayor calidad y, sin embargo, tener poca aceptación en el mercado venezolano. ¿Por qué? El informe destaca dos razones: (1) en un plazo relativamente corto podía permanecer ociosa y (2) el elevado estándar del producto podía limitar su distribución a un segmento de lujo. Se imponía, entonces, la necesidad de adaptar el producto al mercado; en particular, a condiciones tales como la venta en pequeños lotes y el uso del sistema métrico y la energía eléctrica adecuada. El avance de las comunicaciones (teléfono, telégrafo, transporte aéreo) facilitaba ese proceso de adaptación. No obstante, como revela el informe,

Estas ventajas eran, a veces, anuladas por la indiferencia y la negligencia con las cuales unos pocos proveedores estadounidenses tratan ocasionalmente los pedidos desde Venezuela... rehúsan aceptar pedidos pequeños, ofrecer términos competitivos, proveer servicio oportuno y eficiente, y considerar solicitudes razonables de modificación de productos (Rodríguez, 1964: 6).

La historia de los negocios de Estados Unidos en Venezuela muestra la persistencia de actitudes similares y exhortaciones de cambio de los comisionados del Departamento de Comercio u otras instancias del gobierno, dirigidas a los comerciantes estadounidenses. En este caso, como también en el pasado, el informe advierte de la competencia europea: las plantas venezolanas se estaban llenando de técnicos que preferían los productos de sus países de origen.

El informe recoge también algunos casos de negocios estadounidenses con enfoques completamente diferentes. Basadas en el auge petrolero de la década anterior y en las aventuras empresariales fuera del negocio del petróleo, nuevas formas de relaciones comerciales y proyectos industriales comenzaron a surgir en los años sesenta.

Un caso ejemplar es la experiencia de la empresa Sears en Venezuela, de acuerdo con la declaración de John Gallagher, su vicepresidente de Administración Extranjera, ante el Congreso de Estados Unidos en mayo de 1962. Su discurso estaba dirigido a defender y obtener apoyo para los negocios de Sears en el extranjero; sin embargo, su contenido permite ilustrar los modelos de negocios que estaban promoviendo en América Latina.

Originalmente nuestro concepto era exportar tanto bienes como técnicas, ajustándolas en el menor grado posible que fuera necesario para cumplir requisitos locales válidos. Este concepto resultó efímero a medida que, inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, las principales naciones de América Latina, con una población que ofrecía un potencial de mercado relativamente amplio, comenzaron a emprender vigorosos programas de desarrollo industrial y autosuficiencia nacional. Por lo tanto, inmediatamente comenzamos a desarrollar fuentes locales de suministro (Gallagher, 1966: 158).



Según Gallagher, Sears trataba a sus proveedores como "socios", tanto en Estados Unidos como en América Latina. Esta relación se traducía en asistencia técnica y financiera para, cuando fuese necesario, desarrollar y mejorar productos, o expandir la producción.

Un ejemplo de ello es la historia de un venezolano fabricante de muebles, joven, enérgico e inteligente, que estaba produciendo en un pequeño taller con maquinaria inadecuada y menos de veinte empleados. Sears entró en asociación con él: técnicos de Estados Unidos lo ayudaron a diseñar la fábrica para la producción, nuestros contadores lo ayudaron a implantar un sistema contable, nuestros compradores le dieron contratos de adquisiciones que le permitieron planificar su producción. Hoy esta fábrica emplea a ochenta personas que producen mercancías de excelente calidad y magnífico diseño, para ser vendidas en tiendas de Sears y otras empresas, a precios atractivos (1966: 159).

Esta política de Sears contribuyó a elevar los estándares de calidad de sus proveedores y forzar a sus competidores a hacer lo mismo. Del otro lado de la operación —las ventas— las prácticas de Sears ejercieron también gran influencia. Sears implantó en sus operaciones en la región los mismos métodos de venta que usaba en Estados Unidos: precios fijos, manejo de efectivo por el personal de ventas y extensión de crédito al consumidor.

Cada día que pasa proporciona una prueba adicional de que podemos y debemos aplicar en nuestras operaciones latinoamericanas los mismos criterios que aplicamos en nuestras tiendas en Estados Unidos: alta rotación con un margen razonable, ventas adecuadas por pie cuadrado del área de la tienda, costo del personal de venta, tasas de comisiones, nómina total, gasto en publicidad y retorno de la publicidad. Estas técnicas, junto con las referidas a la promoción de ventas, están siendo transmitidas a nuestros ejecutivos sudamericanos y, a su vez, están siendo copiadas por nuestros competidores. El resultado es el establecimiento de una nueva y respetada profesión: el vendedor y el ejecutivo de venta al detal (1966: 160).

Gallagher consideraba el desarrollo de personal, para encargarse de las operaciones de Sears, la clave de su expansión en América Latina. Como había ocurrido con otros negocios estadounidenses, enviaron un grupo inicial encargado de organizar, supervisar y entrenar personal contratado localmente. Para el momento de su declaración, apenas 45 de los 5.120 empleados en las operaciones sudamericanas provenían de Estados Unidos. Muchos empleados visitaban operaciones comparables de Sears en Estados Unidos para entrenarse.

El representante de Sears destacó no sólo las bondades de sus prácticas de negocios sino, también, la participación de sus ejecutivos en asociaciones locales tanto de negocios como de servicio comunal. La actuación de Sears incluía asistencia financiera a organizaciones de caridad y bienestar social, y actividades tales como becas, apoyo a escuelas y patrocinio de programas para la juventud, entre otras. Todo esto le servía a Gallagher para enfatizar que la acción del gobierno de Estados Unidos debía estar dirigida a estimular, en lugar de restringir, las actividades de los inversionistas privados, tanto en Estados Unidos como en Sudamérica.

Las décadas de los cincuenta y sesenta se caracterizaron también por la ampliación de los servicios prestados a los negocios por compañías multinacionales. Entre otros, se destacan los servicios de transporte aéreo y las cadenas de hoteles Intercontinental, Sheraton y Hilton. Aquellos fueron también los años del "despegue", basado en proyectos de industrialización por sustitución de importaciones. En toda América Latina, los gobiernos apremiaban a las compañías estadounidenses para que instalaran plantas manufactureras, en sustitución de sus actividades tradicionales de venta, servicio y ensamblaje. Para algunas empresas, ésta podía ser la única manera de mantener o captar mercados; mientras que, para algunos latinoamericanos, era un

motivo de alarma por la "dominación extranjera" (Wilkins, 1974: 354). Tales contradicciones, y muchas otras, no deberían extrañar en países subdesarrollados que mostraban un cuadro como el descrito por Wilkins (1974: 350):

- Pobres, por definición.
- Inestables políticamente.
- Sometidos a procesos de inflación y devaluación.
- Marcadamente nacionalistas.
- Ansiosos por industrializarse.
- Ambivalentes hacia la inversión estadounidense (querida pero temida).
- Convencidos de que el gobierno, no la empresa privada, era el único capaz de acometer las enormes tareas del desarrollo.

Las compañías multinacionales, por su parte, disfrutaban desde mediados de los cincuenta de una nueva era de prosperidad, caracterizada por su diversificación y la formación de gigantescos conglomerados, su desarrollo tecnológico y su participación en los enormes contratos de defensa que generaba la amenaza de la Guerra Fría. Algunas de aquellas compañías emprendieron reorganizaciones importantes (por productos y regiones, mixtas y en redes) para manejar sus negocios globales. Crearon nuevas unidades de ingeniería, publicidad, investigación de mercado, contabilidad y consultoría, para reforzar sus negocios foráneos. Sus líderes no tardaron en advertir la necesidad de invertir en la profesionalización de la gerencia: planificación, organización, motivación y control, incluyendo las técnicas de análisis de sistemas, investigación de operaciones y proyecciones financieras (Wilkins, 1974).

En este ambiente se ubica una de las principales contribuciones de las compañías petroleras y otras organizaciones estadounidenses (con Creole y la Fundación Ford a la cabeza) a la modernización de la gerencia en Venezuela: la creación del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en 1965. El IESA fue el resultado del esfuerzo conjunto de un grupo integrado por gerentes y empresarios nacionales y estadounidenses, organismos gubernamentales de ambos países y, de manera especial, fundaciones, empresas y universidades estadounidenses.

En el panorama educativo de comienzos de los años sesenta la gerencia era todavía una "cenicienta" en el ámbito académico, tanto nacional como internacional. Un informe de la Fundación Carnegie tuvo un enorme impacto por su crítica del excesivo pragmatismo, sin fundamento científico, reinante en la formación de gerentes (Pierson, 1959). Pero Estados Unidos llevaba ya más de medio siglo desarrollando sus escuelas de gerencia. En Venezuela, los mundos de los negocios y la academia no sólo no se habían encontrado sino que se rechazaban. En las facultades de economía (dentro de las cuales se encontraban las escuelas de administración) de las universidades dominaba una ideología de izquierda. Más aún, buena parte de los intelectuales del país apoyaban una insurrección armada inspirada en la revolución cubana.

El ambiente cultural donde surge la idea de crear el IESA se caracteriza por (1) el rechazo de los intelectuales hacia todo lo que representara el capitalismo y (2) el prejuicio de muchos empresarios hacia la academia. El nuevo proyecto debía enfrentar el mutuo recelo de ambos grupos sociales. Para unos, el instituto sería un instrumento del capitalismo destinado a formar

élites y entrenar empleados para las compañías multinacionales; para otros, sería una isla de académicos contaminados por ideas de izquierda y alejados del mundo real. Históricamente, los integrantes de los estratos de mayores ingresos se habían inclinado hacia disciplinas alejadas de la administración, tales como derecho, medicina e ingeniería. Además, la cultura de negocios prevaleciente no veía la necesidad de entrenamiento profesional. La típica empresa familiar se basaba en el nepotismo, el aprendizaje en el trabajo y el desdén hacia los estándares profesionales.

El desarrollo de una nueva clase de gerentes profesionales encontraba, entonces, un enorme obstáculo. No obstante, un grupo de gerentes, empresarios, empleados de compañías multinacionales, académicos y consultores, se dedicaron a promover una actitud favorable a la profesionalización de la gerencia. Las primeras asociaciones de gerentes, apoyadas por asociaciones y empresas de Estados Unidos, comenzaron a difundir las bondades de la gerencia profesional. Entre un grupo importante de las élites empresariales las ideas y las técnicas de la gerencia moderna —planificación, gerencia por objetivos, productividad— habían encontrado aceptación y, al menos en las declaraciones públicas, eran promovidas.

Para 1963 estaban en marcha tres líneas de acción que conducían hacia la creación de un instituto para formar gerentes: (1) los esfuerzos de la empresa Creole para desarrollar sus cuadros gerenciales, (2) la promoción de la formación de gerentes en países en desarrollo por parte de organizaciones estadounidenses y (3) la creciente actividad de la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) para el fomento de la gerencia en Venezuela. Carlos Lander, director de Relaciones Industriales de la Creole que organizó los primeros cursos avanzados de gerencia en el país, desempeñó un papel determinante en la integración de los esfuerzos que condujeron a la creación del nuevo instituto. Luego las fundaciones Ford y Creole comisionaron a la Brookings Institution la elaboración de un informe sobre la factibilidad de un instituto de estudios de administración en Venezuela (Calkins y Jeuck, 1964).

La influencia estadounidense era inevitable. Las multinacionales petroleras eran las empresas más importantes de Venezuela y constituían el principal factor de modernización. Una circunstancia histórica se imponía: por aquellos años, el gobierno de Estados Unidos tenía una política de promoción del desarrollo de los países latinoamericanos, debido en parte a la inestabilidad política de la región. Además, el concepto moderno de escuela de gerencia y la experiencia de llevarlo a la práctica tenían su origen en Estados Unidos. De hecho, prestigiosas escuelas europeas, tales como London Business School (en Inglaterra), Insead (en Francia) o IESE (en España), fueron creadas entre finales de los años cincuenta y mediados de los sesenta, siguiendo el modelo estadounidense. En América Latina se crearon también para la época institutos de posgrado en administración que, en 1967, se agruparon junto con el IESA en el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea):

- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (Ipade), México.
- Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (Incae), Managua.
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados (Esan), Lima.
- Escola de Administração de Empresas de Sao Paulo (Eaesp)
- Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos en la Argentina (Idea), Buenos Aires

En Venezuela había no sólo entusiastas promotores de la idea de crear el instituto, para quienes era obvio que debía seguirse el modelo estadounidense, sino también detractores de tal iniciativa. La inspiración estadounidense del proyecto se explicaba tanto por la decisiva influencia de organizaciones de ese país como por la orientación de los promotores locales, que era a su vez una de sus fuentes de legitimidad. Tal legitimidad era fundamental, en primer lugar, para la obtención de apoyo financiero y material para llevar a la práctica el proyecto.

La adopción de este modelo podría calificarse de "imitación". Pero en el contexto venezolano representaba una verdadera innovación: un enfoque de la educación gerencial novedoso para Venezuela, puesto en práctica por una organización independiente que, sin formar parte de una universidad, estaba autorizada para otorgar títulos de posgrado. El IESA ha sido desde sus inicios un caso único en Venezuela; por lo tanto, ha tenido que generar sus estándares, renovarse y esforzarse permanentemente para mantenerse a la vanguardia del conocimiento en su campo y lograr legitimidad y reconocimiento nacional e internacional. Representó un intento explícito de modernizar la gerencia en Venezuela, en los ámbitos tanto público como privado. Su historia desde 1965 coincide con un período de profundos cambios en la sociedad venezolana, de los cuales será testigo, protagonista de algunos y, a ratos, víctima de otros.

## **Epílogo: Estados Unidos y Venezuela "aliados para el progreso"**

A comienzos de los años sesenta, una vez más, el gobierno de Estados Unidos estrena un nuevo discurso y un nuevo enfoque de su política hacia América Latina. El lanzamiento del programa Alianza para el Progreso constituyó un acontecimiento significativo en las relaciones entre Estados Unidos y los países de la región. La historia de sus justificaciones, expectativas y final predecible está llena de lecciones.

El presidente Kennedy encargó a un equipo de trabajo encabezado por Adolf Berle la preparación de un informe con recomendaciones de políticas. Berle advirtió al presidente que debía actuar con rapidez y audacia. El informe, recibido por Kennedy en enero de 1961, sirvió de base para el programa Alianza para el Progreso. En febrero de ese año el mismo equipo, bajo la dirección de Berle y el funcionario del Departamento de Estado Thomas Mann, se puso a trabajar en un Plan Marshall para América Latina. En marzo el presidente anunció que Estados Unidos estaba preparado para transferir veinte millardos de dólares en diez años. La combinación de capital y asistencia técnica permitiría a cada país alcanzar un crecimiento económico real de al menos 2,5 por ciento per cápita al año. Los delegados latinoamericanos se comprometieron a adoptar las medidas que fuesen necesarias para asegurar que la prosperidad beneficiara a toda la población: reformar códigos fiscales, redistribuir el ingreso y la tierra, expandir las oportunidades educativas y mejorar los servicios de salud. Todo esto se haría mediante procesos democráticos.

Lo que querían los proponentes de la alianza era "modernizar" la sociedad latinoamericana mediante una "revolución de clase media". Esto implicaba erradicar estructuras económicas agrarias y semifeudales... como [el asesor presidencial Arthur] Schlesinger advirtió al presidente ... *si las clases pudientes de América Latina hacen imposible la revolución de clase media, harán inevitable una revolución de "obreros y campesinos"*; es decir, si destruyen a un Betancourt, tendrán a un Castro o a un Perón (Rabe, 1982: 144).

Quienes formularon el programa estaban conscientes de la magnitud del cambio social requerido y de las dificultades para llevarlo a cabo. No bastaba, por ejemplo, con asegurar préstamos de diferentes organismos para proyectos de vivienda y obras públicas. Por ello, organizaron reuniones entre funcionarios del Departamento de Estado y empresarios privados para alentarlos a invertir en Venezuela. Los funcionarios querían, además, que las inversiones no se limitaran a las industrias extractivas, para contribuir a desarrollar empresas que generaran empleos, impulsaran otros sectores económicos y desarrollaran mercados internos. De hecho, durante los años sesenta las inversiones estadounidenses en manufactura crecieron de 180 a 500 millones de dólares. Pero la mayor parte de las inversiones se mantuvo en las industrias extractivas. La persistencia de este patrón de inversión y la reticencia de los venezolanos a invertir son rasgos recurrentes en esta historia.

Las relaciones entre Estados Unidos y América Latina durante la Guerra Fría, de acuerdo con el análisis de Jorge Domínguez (1999), mostraban un sesgo ideológico en la selección de los instrumentos de política —derrocar gobiernos latinoamericanos mediante el uso de la fuerza u otros medios— que resultaban no sólo "marcadamente inapropiados" sino también "extremadamente costosos". Ambos rasgos llevarían a caracterizar la política exterior estadounidense en respuesta a la "amenaza cubana" —una amenaza sistemáticamente exagerada— como "ilógica", comparada con las políticas más "racionales" de la primera mitad del siglo: adquirir territorio e influencia, excluir a potencias rivales y promover los intereses económicos de los ciudadanos y las compañías estadounidenses. ¿Cómo podía explicarse eso? ¿Era simplemente un caso de irracionalidad? Domínguez (1999: 48) aclara que la racionalidad hay que buscarla en el proceso de decisión: "Desde la perspectiva del político, el precio de no evitar una derrota es mucho mayor que el precio de reaccionar exageradamente e incurrir en mayores costos. El precio de no evitar una derrota es pagado por el político; mientras que el precio de incurrir en costos mayores es pagado 'solamente' por los contribuyentes y los soldados".

La Alianza para el Progreso, al igual que otras iniciativas previas y posteriores, se desvaneció tan pronto como la atención de Estados Unidos fue atraída por otros problemas o intereses: "... la Alianza para el Progreso fue una víctima de la guerra en Indochina" (Rabe, 1982: 152). Además, el superávit de su balanza de pagos se estaba convirtiendo en un déficit, que se hizo evidente en los sesenta. En enero de 1968, por primera vez en la historia de Estados Unidos, el presidente Johnson impuso controles tanto al flujo de la inversión directa como a la reinversión de los beneficios obtenidos en el exterior. La consecuencia no fue otra que el repetido escenario de modernización inconclusa, atraso y pobreza, sin contar el resentimiento de los venezolanos.

Las compañías petroleras que operaban en Venezuela comenzaron a repatriar grandes sumas de capital en los años sesenta. Enfrentadas a las nuevas políticas de los gobiernos de Betancourt y Leoni —mayores impuestos y cese de nuevas concesiones— las compañías redujeron también sus inversiones. "Como le dijo una vez Leo Lowry, representante de la Creole, al presidente Leoni, el gobierno 'estaba en su derecho de promulgar medidas', pero 'no podía hacer responsable a la compañía por los resultados', pues 'era el cliente quien decidía donde comprar su petróleo'" (Rabe, 1982: 156). Aquel "donde" no era otro que el Medio Oriente, que estaba atrayendo crecientes inversiones de las multinacionales del petróleo.

Los venezolanos, por su parte, habían aprendido bastante del negocio petrolero. En abril de 1959 se creó la Comisión Coordinadora para la Conservación y el Comercio de Hidrocarburos, con la finalidad de supervisar las operaciones de las multinacionales. Como en otros momentos de su historia, para el gobierno venezolano resultaba formidable la tarea de regular a aquellas gigantescas empresas. Pero esto no detuvo a Pérez Alfonzo. Al año siguiente logró reunir a representantes de Arabia Saudí, Irán, Irak y Kuwait, para diseñar un sistema de estabilización de precios que permitiera controlar las fluctuaciones de los ingresos de sus países. En ese momento nace la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Esta nueva forma de "regular" a las multinacionales enfrentaba un panorama desalentador: "Los funcionarios y los petroleros estadounidenses consideraban a la OPEP no sólo impotente sino también irrelevante" (Rabe, 1982: 161). Internamente, el panorama tampoco lucía prometedor: un precio del petróleo en descenso ponía en peligro los planes de desarrollo del gobierno.

El resentimiento de los venezolanos hacia las políticas y las compañías estadounidenses se intensificó, de nuevo. La historia de reclamaciones y concesiones, y nuevas reclamaciones y concesiones, en relación con las cuotas de importación de petróleo residual, entre 1959 y 1965, siendo Venezuela el proveedor tradicional de los estados de la costa atlántica, ilustra unas relaciones dominadas por la desconfianza. También podían observarse débiles alianzas y desconfianza en las relaciones entre las compañías petroleras, el gobierno venezolano y otro actor relevante: el sector privado nacional.

En 1966 el gobierno acciondemocratista del presidente Raúl Leoni decretó un modesto incremento del impuesto sobre la renta a las personas y a las compañías. Las compañías petroleras y el sector privado unieron fuerzas para exigir que el gobierno revocara los cambios. Leoni llegó privadamente a un acuerdo con las compañías petroleras en septiembre de 1966, con lo cual el sector privado quedó como egoísta y estúpido. Los empresarios venezolanos perdieron rápidamente su entusiasmo para defender a las compañías petroleras de las amenazas de regulación o incluso nacionalización (Ewell, 1996: 203).

Este episodio forma parte de un patrón de comportamientos que muestran cuán difícil ha sido construir una comunidad de intereses entre los principales actores venezolanos, para hacer del desarrollo del país un proyecto compartido.

Si Venezuela ha sido siempre "un país de contrastes", una frase tan repetida que se ha vuelto cliché, para finales de los sesenta tales contrastes eran alarmantes, más allá de cualquier connotación pintoresca o paisajística que la frase pudiera haber evocado. Las consecuencias del descenso del precio del petróleo y la reducción de la ayuda económica podían verse fácilmente en el paisaje físico y social. No obstante, el país seguía siendo un buen mercado para los productos estadounidenses. El reporte de un observador de ese país resume bien la situación.

Más de la mitad de la población rural seguía viviendo de una agricultura de subsistencia y los "ranchos" proliferaban a medida que la población de Caracas crecía hasta casi los dos millones para 1969... al menos la mitad de la población estaba todavía en la pobreza, en cuanto a alimentación, vestido y vivienda... [Pero] Venezuela seguía siendo un mercado lucrativo para los comerciantes e inversionistas de Estados Unidos. Con ventas anuales de 780 millones de dólares, para los exportadores estadounidenses Venezuela era el tercer mejor mercado de América Latina y el undécimo del mundo (Rabe, 1982: 166).

El informe preparado por Herbert May para el Consejo para América Latina, presidido por David Rockefeller, presenta una evaluación general de las inversiones estadounidenses en la región (excluyendo a Cuba) para finales de los sesenta. En general, el tono del informe es elogioso para

las compañías: "Durante el período 1965-68... las subsidiarias de compañías estadounidenses... invirtieron en promedio 700 millones de dólares por año y ganaron en promedio 1.440 millones por año" (May, 1970: 1). Llama la atención el tratamiento del caso de Venezuela en el informe, pues en varios lugares se destaca que su inclusión en las estadísticas "tiende a oscurecer" la situación.

- La tasa de crecimiento de la inversión directa en la región habría sido mayor, pues en Venezuela declinó de 2.690 millones de dólares en 1959 a 2.620 en 1968.
- Durante el período 1960-68 el retorno bruto alcanzó un promedio de 1.260 millones de dólares por año en toda la región, pero si se excluye a Venezuela el promedio se reduce a 772 millones.
- Las ganancias reinvertidas en la región entre 1965 y 1968 alcanzaron 21 por ciento del retorno total de la inversión, pero habría sido 28 por ciento si se excluyera a Venezuela.

May aclara que las inversiones en industrias extractivas obtenían tasas de retorno sustancialmente superiores al promedio de todas las categorías industriales. No hay sorpresa alguna: las inversiones seguían concentradas en la industria petrolera.

El final de la década de los sesenta fue turbulento en todas partes. En América Latina, el gobierno de Estados Unidos encontró razones de sobra para apoyar su actitud de Guerra Fría. "En junio de 1969, cuando el gobernador Nelson Rockefeller visitó América Latina en representación del presidente Nixon, nueve supermercados de Buenos Aires propiedad de la International Basic Economy Corporation, una empresa de Rockefeller, fueron demolidos por bombas de tiempo" (Wilkins, 1974: 352). Sin embargo, Nixon y su asesor de política exterior, Henry Kissinger, seguían asignando una baja prioridad a las relaciones con la región, lo cual se manifestaba, entre otras cosas, en reducción de la ayuda económica. Además, los países que la recibieran no podían gastarla en Europa Occidental o Japón, aunque en estas zonas pudieran encontrar bienes de capital o equipos de tecnología avanzada a precios favorables.

Las relaciones de Venezuela con el gobierno estadounidense y las compañías petroleras se deterioraron desde el comienzo de los años setenta. Seguía la presión de las compañías con respecto a las cuotas de importación de petróleo y en agosto de 1970 Nixon anunció que las mantendría. Por su parte, el gobierno venezolano elevaba los impuestos, imponía metas de producción y ordenaba medidas de protección a las compañías, para asegurar que al revertir sus propiedades al finalizar las concesiones en 1983 estuvieran en buenas condiciones. Las compañías respondieron dejando que disminuyeran las reservas petroleras e incluso reduciendo deliberadamente la producción, hasta el punto de afectar los planes de gasto del gobierno y contribuir al déficit fiscal de 1972. La respuesta del gobierno venezolano consistió en acelerar el proceso de reversión que culminó con la nacionalización de la industria en 1975. Tal manera de conducir su política petrolera resultó peligrosa para Estados Unidos, como lo demostró la crisis posterior y lo advirtieron varios integrantes del Congreso.

Al menos públicamente, ningún funcionario reconocía lo que un comité del Congreso extrajo como lección primordial de la crisis energética; esto es, "en una sociedad democrática, las cuestiones importantes de política con respecto a una materia prima vital como el petróleo, la sangre de una sociedad industrial, no pueden dejarse en manos de compañías privadas que actúen de acuerdo con intereses privados y de un círculo cerrado de funcionarios del gobierno" (Rabe, 1982: 181).

El endurecimiento de las posiciones en ambos lados era inevitable. Cuando el presidente Pérez aprobó una reducción de doce por ciento en la producción de petróleo, en 1974, para proteger las reservas y apoyar la política de precios de la OPEP, la consecuencia inmediata fue un intercambio de insultos entre ambos países. Venezuela había aprendido acerca del negocio petrolero; aunque carecía de la base científica necesaria para generar las innovaciones tecnológicas que requería esta industria y de suficiente talento empresarial y gerencial para manejar un negocio de tal magnitud. Sin embargo, contra los pronósticos más pesimistas, los venezolanos cooperaron con las compañías petroleras para hacer realidad la transición a una industria nacionalizada.

Una nueva etapa de optimismo y buenas relaciones entre ambos países estaba comenzando. Las exportaciones de Estados Unidos a Venezuela aumentaron de 924 millones de dólares en 1972 a 2,62 millardos en 1976 y las inversiones alcanzaron 1,5 millardos hacia el final de 1976, ahora concentradas en la manufactura. El gobierno esperaba que los proyectos conjuntos de empresarios locales y extranjeros trajeran tanto beneficios económicos como personal entrenado. La relación entre ambos países se hacía cada vez más estrecha. Más y más venezolanos iban a estudiar carreras de todo tipo a las universidades de Estados Unidos y más estudiosos de ese país se interesaban en aspectos tanto físicos como sociales de Venezuela. "Más que nunca, un grupo binacional de tecnócratas formulaba las políticas de ambas naciones" (Ewell, 196: 200).



## UN VISTAZO A LAS DÉCADAS FINALES DEL SIGLO VEINTE

La mayoría de las historias  
termina después del final.

La Venezuela de los sesenta y setenta era una nación esperanzada, capaz de movilizar recursos económicos, políticos y sociales para emprender casi cualquier proyecto que la acercara a la anhelada modernización. Todavía es difícil asimilar cómo se deterioró la economía en menos de dos décadas: cayó la inversión y con ella el salario real del venezolano, se desplomó el valor de la moneda, los índices de pobreza alcanzaron cotas alarmantes, la inflación se colocó en dos dígitos. Al mismo tiempo, el sistema político fue perdiendo estabilidad y el ideal de la democracia fue perdiendo arraigo en la población, hasta el punto de ocurrir dos intentos de golpe de Estado, la desaparición de los grandes partidos tradicionales y una desintegración social, manifiesta en la polarización de la sociedad en dos bandos enfrentados.

El final del siglo, después de las crisis económicas y políticas, se caracteriza por una economía en recesión, el desmantelamiento de industrias, las reestructuraciones, fusiones y adquisiciones de empresas y grupos económicos, la entrada en escena de empresas de diversos países (de dentro y fuera de la región) y los esfuerzos de internacionalización no siempre exitosos de algunos grupos nacionales. A estas características se agregan nuevos fenómenos: el auge de las franquicias (una modalidad extendida en el comercio y los servicios), el crecimiento espectacular del sector de telecomunicaciones (en especial, la telefonía celular) y la nueva fiebre del oro electrónico: los negocios por Internet.

La historia de los impactos diversos de los negocios estadounidenses en Venezuela está aún por escribirse. Los ejemplos recogidos en este trabajo proporcionan apenas gruesos trazos para indicar áreas que merecen estudio. Menos aun puede decirse de la historia más reciente. Pero, tal como ocurrió con el relato de los comienzos del siglo veinte, vale la pena dirigir la mirada hacia una de las grandes protagonistas: la compañía multinacional. ¿Cuál era el panorama que enfrentaba después de los años sesenta? ¿Qué le deparaba el futuro? Para comenzar a hurgar en este tema, nada mejor que la autorizada opinión de Raymond Vernon (1998: 5).

La década de los setenta fue claramente un período de gran sufrimiento para las multinacionales. En muchos países en desarrollo, los gobiernos estuvieron expropiando negocios cuya propiedad pertenecía a compañías norteamericanas y europeas... En las décadas siguientes a los setenta, las multinacionales experimentaron un cambio en reputación y estatus en buena parte del mundo que nadie podía predecir. Para los noventa, las multinacionales... eran ampliamente reconocidas como las portadoras de tecnología entre los países, y ampliamente buscadas por sus recursos de capital y sus habilidades gerenciales.

El crecimiento de la actividad de las multinacionales fue impresionante. Entre 1980 y 1995, la inversión extranjera directa se sextuplicó (alcanzó 3,2 billones de dólares). El número de empleos aportados por multinacionales creció de cuarenta millones en 1975 a 73 millones en 1992. Las ventas de las subsidiarias de multinacionales estadounidenses superaron cinco veces las exportaciones de Estados Unidos. Además, se concentraron en los sectores más dinámicos de la economía mundial: productos electrónicos, químicos, automóviles, drogas y maquinaria. La forma de organización multinacional comenzó a aparecer en los sectores de servicios (banca y telecomunicaciones, en particular) e incluso en el comercio al detal, con la difusión mundial de

puntos de ventas de McDonald's, Kentucky Fried Chicken, The Gap, Toys "R" Us y muchas otras compañías.

Vernon explica que las multinacionales concentran sus esfuerzos en aquellas industrias en las cuales la diferenciación de productos es una herramienta competitiva o en las que la escala es un factor clave del éxito. En esas industrias, las empresas tienden a ser gigantes y sus armas son las patentes y las marcas, los derechos de propiedad y la publicidad. Al entrar en algún país, el juego consiste en identificar rivales y debilitarlos. En ese juego, como en el pasado, el gobierno de Estados Unidos desempeña un papel clave.

El resurgimiento de las compañías multinacionales en los noventa ocurrió con el impulso y el apoyo del Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el gobierno estadounidense, un hecho que hace al movimiento vulnerable a futuros intentos de demagogia en cuanto a la preservación de la autonomía nacional (Vernon, 1998: 79).

En este "movimiento" participa también la banca internacional que, al decir de Vernon (1998: 70), "se entregó a una orgía de préstamos". En el caso de los países latinoamericanos, la súbita inundación de dinero tendría profundas consecuencias.

La crisis de la deuda mexicana de 1982 marcó el comienzo de una nueva era para las compañías multinacionales en América Latina. Agujoneados por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y sus acreedores públicos y privados, muchos países latinoamericanos fueron persuadidos a entrar en una nueva fase de su desarrollo, refrenando su énfasis en la sustitución de importaciones y relajando sus restricciones a las compañías foráneas (1998: 70).

Un desarrollo paralelo en muchos países de la región fue la formación de funcionarios de alto nivel en prestigiosas universidades de Estados Unidos. Su efecto más visible fue un cambio en el estilo de regulación de los gobiernos: desmantelamiento de controles en favor de mecanismos de mercado. Aparte de promover la modernización de estas sociedades, tal cambio debía contribuir a la lucha contra la corrupción, al reducir el número de "alcabalas" o lugares donde los funcionarios pudieran ejercer poder de decisión discrecional que favoreciera a unos o perjudicara a otros, a cambio de prebendas. Pero no hay que exagerar, la regulación seguía limitando la actuación del mercado.

Hubo casos de compañías estadounidenses que abandonaron sus planes de establecerse en Venezuela, debido a problemas políticos y mala evaluación de los mercados financieros, como el de Columbia Ventures. En busca de una ubicación más económica para su nueva planta, en 1994 la compañía decidió por primera vez mirar más allá de las fronteras. Venezuela lucía ideal para la fundición de aluminio: electricidad y bauxita baratas. Pero, con el paso de los meses, el panorama comenzó a lucir desalentador: era muy difícil hacer cualquier trámite y había mucha rotación en el gobierno. En agosto de 1996 la compañía anunció que había encontrado una mejor ubicación: Islandia (*Corporate Location*, 2000).

La nueva tendencia hacia el mercado resultó, con todo, favorable a la penetración de compañías estadounidenses en América Latina. Los analistas hablaban de una "revolución del mercado" que, con el surgimiento de pactos regionales de comercio y el desmantelamiento de barreras arancelarias, se traducían en una bonanza. Las exportaciones estadounidenses hacia los principales mercados —México, Brasil, Venezuela, Argentina, Chile y Colombia— crecieron a

más del doble en la primera mitad de los noventa: unos sesenta millardos de dólares (Barks, 1994).

La tendencia privatizadora, durante los años ochenta y noventa, es una secuela de estos desarrollos. En industrias de donde habían sido expulsadas, tales como servicios públicos y minería, ocurrió el regreso de las compañías multinacionales. Las endeudadas e insostenibles empresas estatales habían dejado de ser las fuentes de dinero fácil que los gobiernos podían usar a discreción. Estas empresas estaban siendo adquiridas no sólo por multinacionales sino también por empresarios locales, que veían oportunidades en industrias que requerían capital y tecnología. Los empresarios de la región, aparte de desafiar a las multinacionales extranjeras, comenzaron a crear verdaderas compañías multinacionales. Este capítulo de la historia está lleno de experiencias exitosas, fracasos e intentos moderados. De cada caso los venezolanos tienen buenos ejemplos.

Gustavo Cisneros declaró a la revista *Wall Street Journal* (16-11-1994): "Nosotros nos hemos reinventado. Cualquier grupo de América Latina que no haga lo que nosotros estamos haciendo estará perdido, ido, fuera del juego" (citado por Coronil, 1997: 382). Los ingresos de cuatro millardos de dólares que obtuvo el grupo Cisneros en 1993 provinieron de inversiones en el extranjero: la red de televisión Univisión en Estados Unidos, la cadena de supermercados Xtra International con 56 tiendas en Puerto Rico, Islas Vírgenes y Florida, y las compañías Spalding y Evenflo (Coronil, 1997). La historia posterior de este grupo es la de su consolidación y expansión en el negocio de las telecomunicaciones y el entretenimiento en todo el continente.

Otro grupo que intentó internacionalizarse fue Corimón: empresa fundada en los años cincuenta que se convirtió en una exitosa compañía diversificada a partir de su núcleo inicial en el negocio de las pinturas. El grupo fue pionero, en Venezuela, en la emisión de títulos en los mercados internacionales. A estos recursos se sumaron los provenientes de una intensa búsqueda de financiamiento local (colocaciones en el mercado bursátil, créditos con instituciones financieras y venta de algunas empresas). El grupo compró fábricas de pinturas en Argentina, México y Estados Unidos. Una combinación de eventos poco afortunados dio al traste con el proyecto: plantas adquiridas que no lograban los rendimientos esperados, caída de las ventas en mercados importantes y, para completar, una devaluación que redujo el margen de maniobra. La confianza en la disponibilidad de recursos y el dominio del negocio en Venezuela resultó excesiva. El final de esta historia fue un complejo proceso de reestructuración de la enorme deuda contraída y el retorno al negocio medular en manos de una nueva gerencia.

Un caso de internacionalización menos espectacular, aunque menos traumático, fue el de la compañía Mavesa. Su entrada a otros mercados en América Latina podía calificarse de tímida: las ventas de sus productos (margarina y mayonesa) en Perú y Colombia, simplemente, no alcanzaron el nivel esperado.

El proceso de internacionalización no se redujo a los intentos de expansión de empresas venezolanas. El fenómeno contrario fue también notable: la adquisición de numerosas empresas locales por compañías de otros países de la región. Se hablaba de la "desnacionalización" de la empresa venezolana e incluso de una "mexicanización" en algunos sectores, por ejemplo, la

adquisición de la fábrica de cemento Vencemos (del desaparecido grupo Mendoza) por el gigante mexicano Cemex y de la papelería Venepal por la mexicana Copamex.

Una forma de penetración de compañías estadounidenses, que comenzó a popularizarse en los años noventa, fue la franquicia. Aunque en Venezuela ha habido formas de franquicias desde los días de las empresas de Rockefeller, la tendencia desarrollada por las cadenas de comida rápida y tiendas de casi cualquier cosa, en todo el mundo, ha traído a Venezuela un uso intensivo de esta forma de operación. Tan efectivo resultó el aprendizaje que se han desarrollado franquicias venezolanas con exitosas operaciones fuera de las fronteras venezolanas, incluso en Estados Unidos.

El tema obsesivo de los años finales del siglo fue la "globalización": el desarrollo de un mercado de una escala sin precedentes, como consecuencia de la llamada Tercera Revolución Industrial (la combinación de computadoras, equipos electrónicos y de telecomunicaciones de toda clase, aplicaciones, bases de datos, satélites). Tales avances habían creado nuevas condiciones para los negocios y nuevas formas de competencia.

Para quienes se interesan en los aspectos internacionales de la organización y la gerencia de las empresas, estos son tiempos fascinantes. Esto se debe a que las fuerzas del mercado están, supuestamente, contribuyendo a desestabilizar las estructuras tradicionales de los negocios y ocasionar alguna forma de convergencia hacia el modelo "anglo-americano". Regularmente aparecen titulares en la prensa financiera que proclaman un cambio fundamental en proceso. Por ejemplo, hay "Una Revolución del Gobierno" en marcha, la empresa europea está experimentando "El Fin de la Familia" y Asia es testigo de "El Fin de los Magnates" (Cheffins, 2001: 1).

Lo que estaba ocurriendo era la implantación generalizada del sistema de separación de la autoridad y el control, debido al desmantelamiento de los mercados protegidos y la creciente competencia global.

Para finales de los noventa el progreso de la globalización, con las multinacionales como sus puestos de avanzada y los altos ejecutivos como sus adalides, parecía indetenible. No faltaron los críticos del proceso, no sólo desde el punto de vista económico sino también cultural: era insensato homogeneizar el planeta. Hubo también quienes adoptaron una perspectiva incluso moral para criticar el ascenso de los ejecutivos financieros a los primeros rangos de la sociedad, hasta convertirlos en fetiches de las ilusiones y expectativas de los mortales, como Lewis Lapham (2001: 8).

Los medios no se cansan de promover las delicias de la oligarquía y los privilegios de la riqueza. No importa si suben o bajan los precios en el mercado de capitales o cuántas compañías de Internet se hunden en los cenagales de la bancarrota, los puestos de periódicos florecen cada semana con imágenes brillantes del Olimpo capitalista: los capitanes de las finanzas corporativas elevados al panteón de los dioses romanos, posando en los marcos de costosos bienes raíces, atendidos por ninfas y animados con uvas, circulando por el estrecho planeta en sus Boeing 737 incrustados con sándalo y marfil, interviniendo en los asuntos de los mortales a la manera de Neptuno jugando con el mar.

## DE LA ILUSIÓN AL DESENGAÑO: ALGUNAS HIPÓTESIS

La imitación de los modos de comer, vestir, producir, gobernar, negociar, actuar, en general, de unos grupos humanos por otros es un fenómeno tan viejo como la humanidad. No ha pasado inadvertido para observadores y estudiosos de las distintas épocas, al menos desde que se conservan registros escritos. Ha sido motivo de orgullo, alarma y hasta burla. Ahora bien, convertirlo en objeto de estudio y someterlo al rigor de la investigación científica es una tendencia más reciente.

Con el impacto económico de los avances tecnológicos, por ejemplo, el estudio de la transferencia de tecnologías se convirtió en un campo atractivo para académicos, empresas y gobiernos desde mediados del siglo veinte. Quienes se adentraban en los detalles y las implicaciones de las transferencias advertían rápidamente que tales procesos encontraban apoyos o escollos en las condiciones particulares de las organizaciones y los países entre los cuales ocurrían. La tecnología implicaba algo más que equipos, maquinarias o sistemas. Pronto científicos sociales de toda índole se abocaron al estudio de estos procesos. Muchos estudiosos pusieron el acento en los marcos institucionales que favorecían o impedían las transferencias. Con enfoques más detallados se estudiaron las dinámicas de las organizaciones —empresas, centros de investigación, entes gubernamentales— en cuyas manos quedaban las realidades de la adopción y puesta en práctica de tecnologías, innovaciones y conocimientos en general.

Luego se puso el foco directamente sobre la transferencia de modelos de organización o prácticas organizacionales. No puede decirse que éste sea un campo de investigación desarrollado ni unificado alrededor de conceptos, teorías o métodos. Pero existe un importante conjunto de trabajos dedicados a la búsqueda de factores que expliquen el mayor o menor éxito de los procesos de transferencia. En algunos casos el foco es tan preciso, en cuanto a la delimitación del fenómeno, que el alcance de los hallazgos puede parecer restringido; un buen ejemplo es la línea de trabajo de Tatiana Kostova (1998, 1999) sobre la transferencia de prácticas dentro de una misma compañía multinacional, de enorme utilidad para resolver los problemas que enfrentan estas compañías para operar en diversos países. En otros, la amplitud del alcance y su riqueza de información aportan una comprensión más profunda de los complejos procesos implicados. Tal es el caso del trabajo de Eleanor Westney (1987) sobre el proceso de modernización de Japón.

El conjunto de relatos presentados en este trabajo cumplen el propósito de contribuir a la descripción de algunos procesos de transferencia que podrían asociarse con la modernización de Venezuela. En las páginas que siguen se presenta un conjunto de preguntas, conjeturas e hipótesis que pueden contribuir a la comprensión de este tipo de procesos y alentar nuevas búsquedas. Las principales preguntas se refieren al problema de cómo ocurren (o no) los complejos procesos de aprendizaje necesarios para la construcción de una sociedad moderna, capitalista y democrática. ¿Cuándo y cómo llegaron los negocios estadounidenses a Venezuela? ¿Cuáles transformaciones introdujeron o experimentaron? ¿Cuán exitosa fue su adaptación? ¿En qué medida fueron copiadas sus prácticas?

El impacto de las compañías estadounidenses en Venezuela no se limitó al ámbito petrolero. Desde comienzos del siglo veinte, los productos estadounidenses comenzaron progresivamente a

fluir hacia el país y alterar las aspiraciones y estilos de vida de su población. A mediados de siglo, un flujo enorme de inversiones y exportaciones estadounidenses alteró el paisaje económico e institucional de Venezuela, hasta convertirse en una base tangible para la ilusión de modernidad. En vista de los resultados al final del siglo, es difícil concluir que esta historia tuvo un final feliz. Las diferentes explicaciones de lo ocurrido tienen algo en común: el desengaño que suele seguir a una ilusión.

La construcción de una sociedad moderna —con una economía de mercado desarrollada, una democracia eficaz y una burocracia eficiente— requiere un gran esfuerzo en diversos ámbitos (económico, político, social y cultural). Por ello, tampoco se puede atribuir a "una" causa el fracaso de un proyecto de modernización. Los procesos de modernización son fenómenos de tal complejidad que sus resultados no pueden definirse de manera categórica —"todo o nada"— sino más bien como un asunto de grados, de efectos fragmentarios que se mezclan y solapan. Para orientar la búsqueda de factores que permitan entender tales resultados puede ser útil comenzar con el estudio de un caso de modernización exitosa (el japonés), luego analizar las condiciones y requisitos de la modernización, algunos obstáculos derivados de la interacción de lo foráneo con lo local, el impacto de las compañías multinacionales en estas dinámicas. Para terminar se presentan algunas "incitaciones" para estudios posteriores.

## **La modernización de Japón: un contraejemplo**

Eleanor Westney llevó a cabo un estudio histórico, basado en análisis de casos de una diversidad de sectores o industrias, para delinear los procesos que condujeron a la modernización de Japón a partir del período de la dinastía Meiji. Esta es la historia del esfuerzo, enorme y deliberado, que hizo de Japón un país moderno al estilo de las potencias occidentales. A la década de los 1870 corresponde la selección y la adopción de modelos occidentales; y a la década siguiente, el desarrollo de las organizaciones destinadas a transformar el entorno local.

... el gobierno central adoptó políticas basadas en modelos occidentales con el fin de reformar el paisaje institucional: abolición del anterior sistema de estatus, reforma impositiva, conscripción y nuevas organizaciones en casi todos los aspectos de la vida social. Para el final del período Meiji Japón se había convertido en un caso ejemplar de modernización exitosa... (Westney, 1987: 3).

Puede pensarse que hubo una onda de modernización de carácter global en las últimas décadas del siglo XIX. De hecho, en Venezuela se registró también un proceso de modernización durante el gobierno de Antonio Guzmán Blanco; aunque, obviamente, los resultados no fueron siquiera comparables. ¿Cómo lo lograron los japoneses? Westney encuentra la respuesta en la creación de organizaciones capaces de implementar y darle forma a las políticas adoptadas.

El estudio muestra la variedad de fuentes y sectores de donde vinieron y donde operaron tales organizaciones: armada y sistema de comunicaciones de los ingleses, ejército y sistema legal de franceses y alemanes, sistema bancario estadounidense, policía francesa y sistema educativo con una mezcla de francés, estadounidense y alemán. También se crearon organizaciones con modelos menos específicos en cuanto a su origen nacional: fábricas, partidos políticos, periódicos, cámaras de comercio, clubes, casas de bolsa, sociedades profesionales.

Lo que los japoneses estaban emulando era precisamente el instrumento de la modernización de Occidente: la organización formal. Westney habla "tecnologías sociales genéricas de la organización formal": regulación del comportamiento, desempeño de tareas guiado por reglas formales y estandarizadas, documentación y presupuesto, reclutamiento y entrenamiento según criterios y estándares, jerarquía de control. ¿No son éstas, precisamente, las características que utilizó Max Weber para definir la burocracia como "tipo ideal"? En efecto, para la segunda mitad del siglo XIX esta forma de organización social se había difundido por el mundo occidental.

La revolución organizacional del siglo XIX estaba vinculada integralmente con el desarrollo de las grandes tecnologías centralizadoras que surgieron en los 1830 y 1840: el sistema postal, el telégrafo y el ferrocarril. Estas redes eliminaron muchas restricciones a la coordinación y el control que habían limitado la expansión organizacional (Westney, 1987: 10).

Las sociedades occidentales compartían un entorno institucional que favorecía la difusión de este modelo; en particular, una experiencia común de organización desde la época feudal y, cuando comenzó la difusión, una justificación ideológica común basada en la búsqueda del progreso. Así, como explica Westney, cuando Austria, Suiza, Dinamarca, Bélgica e Italia adoptaron los programas de seguridad social de Bismarck o el *Credit Mobilier* no estaban imitando modelos franceses o alemanes, sino las prácticas más avanzadas.

Lo más notable del caso japonés es que ocurriera una emulación exitosa de tales formas de organización, tanto por la diversidad de fuentes como por la rapidez con la cual lo lograron, en ausencia del entorno institucional prevaleciente en Occidente. Westney (1987: 12) menciona, por ejemplo, la carencia de procedimientos sistemáticos para la formulación de presupuestos. Pero tal carencia tuvo también sus ventajas: "No se requería una cuidadosa evaluación de costos para establecer el nuevo sistema organizacional ni un cuidadoso escrutinio de gastos que obstaculizara las iniciativas de los promotores".

El gobierno japonés actuó como "una organización creadora de organizaciones": una organización que canaliza y utiliza recursos para establecer nuevas organizaciones (Westney, 1987: 16). Durante la primera fase (los años 1870), el gobierno creó y mantuvo el control sobre una variedad de nuevas organizaciones estatales y cincuenta empresas en diversas industrias. Para la década siguiente, las empresas habían sido vendidas a empresarios privados, a quienes el gobierno proporcionaba recursos e información para su manejo.

La adopción de los nuevos modelos organizacionales fue voluntaria, si bien no estuvo exenta de presiones de las potencias occidentales. Los japoneses tenían tres metas principales: (1) lograr una capacidad militar comparable a las de las potencias occidentales, (2) convertir a Japón en una nación respetada internacionalmente como una sociedad "civilizada" y (3) revisar los tratados desiguales que privaban a Japón de jurisdicción dentro de sus fronteras y de control sobre sus aranceles. Estas metas eran compartidas por quienes proponían los cambios, fueran del gobierno o del sector privado, aun cuando surgieran desacuerdos acerca de los medios para alcanzarlas. Las presiones externas, por su parte, intentaban restringir la gama de opciones.

La imagen de "comprador racional" de Japón se debe en gran medida al eclecticismo del gobierno al emplear a más de 2.400 extranjeros provenientes de 23 países... Detrás de esta selección multinacional estaba la desconfianza de los japoneses hacia los extranjeros... Quizá aun más importantes eran los celos de las grandes

potencias por cualquier paso que pareciera darle a una nación un papel preeminente en Japón (Westney, 1987: 19).

Para el gobierno japonés la tarea era delicada. Tenía que evitar cualquier malestar entre las potencias e impedir que alguna de ellas adquiriera un papel tan esencial que pudiera usarlo como arma en sus tratos comerciales y diplomáticos con Japón. Después de numerosos viajes de los funcionarios japoneses a diversos países, la elección final se concentró en Gran Bretaña, Francia, Estados Unidos y Alemania.

El acceso a la información enfrentaba las barreras de la geografía y el idioma. La presencia de Estados Unidos en la región asiática fue un factor clave en la adopción de modelos de ese país. Comerciantes, misioneros y maestros se convirtieron en fuentes directas de información sobre las prácticas estadounidenses. Aunque el gobierno enviaba a sus funcionarios a estudiar a Europa principalmente, los estudiantes que viajaban por su cuenta preferían a Estados Unidos: "... era más barato llegar allá y los misioneros estadounidenses en Japón proporcionaban la información y los contactos necesarios" (Westney, 1987: 23).

¿Cómo hicieron los japoneses, finalmente, para insertar los modelos foráneos en un entorno tan diferente del original? El ajuste de las nuevas organizaciones a la realidad local fue el resultado de un esfuerzo para transformar esa realidad, más que de la "adaptación" de los modelos.

Parte de este proceso implicó redefinir la "tradicición" y cuáles eran realmente los patrones "japoneses", un reto ideológico que absorbió buena parte de las energías de los intelectuales japoneses y los líderes del gobierno al final del período Meiji. La invocación selectiva de elementos del pasado, reinterpretados a la luz de las necesidades del presente (particularmente, las necesidades organizacionales de control), fue parte importante del proceso de desarrollo organizacional (Westney, 1987: 24).

A este esfuerzo debe sumarse la creación de una oficina del gobierno dedicada a investigar y difundir información detallada sobre los avances de los sistemas occidentales. La consolidación de los nuevos modelos vino con la creación progresiva de la infraestructura organizacional que requerían para funcionar (ferrocarriles, compañías de transporte y sus usuarios comerciales y administrativos, tales como correos y periódicos), lo cual implicó una transformación profunda del entorno local.

No sólo hubo entonces imitación de modelos sino también innovación, que constituye el tema principal de Westney. En la primera fase, los modelos aportaron inspiración y legitimación. "¿Como han resuelto este problema otras organizaciones?... ¿Quién más (que nosotros respetemos) ha resuelto el problema de esta manera?" (1987: 219). En la segunda, si bien seguían aportando inspiración, la legitimación se basó en el uso selectivo de la tradición.

... la tradición era tan distante que podía ser definida selectivamente con el fin de justificar patrones cuya inspiración real venía de fuentes occidentales... Los valores tradicionales, por su parte, eran mucho más generales y flexibles que los patrones específicos que ellos habían legitimado; podían ser formulados de manera tal que justificaran una amplia gama de estructuras y comportamientos (Westney, 1987: 221).

La innovación podía apreciarse en la manera como movilizaron los recursos, para superar las condiciones impuestas por el entorno, y los cambios que introdujeron en el entorno para lograr una transferencia exitosa.



Un fenómeno diferente se observa cuando la emulación no es voluntaria, cuando una sociedad impone a otra la adopción de un modelo. En algunos casos no es tan obvia o forzada la imposición, sino que se ejerce por medios más o menos sutiles. Westney ilustra estas situaciones con el ejemplo de los asesores estadounidenses en Camboya, durante los años 1960, que trataban de reemplazar los patrones militares franceses por los modelos con los cuales estaban más familiarizados. En la Venezuela del siglo veinte, los relatos de las relaciones entre las compañías petroleras y el gobierno ilustran situaciones que iban de la presión abierta, bordeando la imposición, a formas sutiles de promoción de ciertas prácticas. En algunos casos, las compañías transferían formas de organización de su país que no encontraban en el entorno local, para satisfacer necesidades específicas de sus empleados. El caso de los supermercados y las tiendas por departamentos, con su dotación de productos importados, es un buen ejemplo.

La imposición de modelos, en un sentido "colonial", suele venir acompañada de actitudes que dificultan la transferencia. El proceso tiende a ocurrir en medio de un clima de desconfianza que se traduce en controles y en escasa disposición a invertir los recursos necesarios para el funcionamiento de las nuevas organizaciones. El resultado es una transferencia siempre incompleta de organizaciones intrínsecamente frágiles. Westney ilustra este caso con el subdesarrollado sistema postal de la India, en comparación con el de Japón que resultó de una emulación voluntaria.

Muchas explicaciones de este tipo de fenómenos —emulaciones incompletas o fallidas— tienden a recurrir a factores "culturales". Por ejemplo, a la ausencia de ética protestante o espíritu empresarial se atribuye escaso apego al trabajo sistemático y desdén por el cumplimiento de normas. Para Westney, tales explicaciones aportan poco a la comprensión del problema. Propone, más bien, analizar las desviaciones con respecto al modelo original en dos modalidades —imprevistas y deliberadas— y buscar factores para explicar su ocurrencia. Las desviaciones imprevistas pueden deberse a información imperfecta y a la influencia de modelos implícitos que compiten con el que se intenta implantar. Las desviaciones deliberadas resultan de las decisiones que toman los promotores, al seleccionar unos u otros aspectos del modelo, y de la necesidad de alterar aspectos del modelo en respuesta a un entorno diferente del original, sea por su escala (geográfica o demográfica) o por el contexto organizacional que requiere para funcionar. La influencia de la cultura debería buscarse, entonces, en factores específicos tales como la influencia de modelos implícitos, no siempre reconocidos o cuestionados, y el carácter selectivo de la emulación, que puede dejar fuera aspectos esenciales del modelo.

Un factor clave para la supervivencia de la nueva organización es la existencia, en el entorno local, de otras organizaciones que proporcionan sustento al modelo en su entorno original. Después de todo, las organizaciones no funcionan en un vacío sino por el efecto conjunto de una red que proporciona insumos, controles y coherencia al modelo. Westney (1987: 31) formula la hipótesis siguiente: "... el tamaño y la variedad del contexto organizacional del modelo afectará la rapidez y el éxito con los cuales otra sociedad pueda emular esa organización". Las explicaciones basadas en actitudes, intereses o culturas, surgen para encontrar o atribuir significado a los comportamientos observados, en ausencia de los elementos estructurales que hacen viable el modelo original. Piénsese en el funcionamiento de un sistema postal en ausencia

de sistemas efectivos de transporte y en las acusaciones de indolencia, ineficacia o corrupción que pueden hacerse contra los funcionarios postales en tal entorno.

Westney (1987: 213) propuso, también, un conjunto de hipótesis que permiten analizar los efectos del desarrollo tardío en la emulación de modelos organizacionales. Mientras más tarde comienza el desarrollo,

- mayor es el papel directo del Estado en la organización económica y, por lo tanto, es más probable que las organizaciones estatales se conviertan en modelos para el desarrollo de otras organizaciones;
- es menos probable que se establezca la ideología del individualismo de mercado y, por lo tanto, es más probable que las recompensas y los incentivos tengan una orientación organizacional más que comercial;
- es más probable que el sistema educativo formal preceda o se desarrolle junto con los nuevos tipos de organizaciones y, por lo tanto, que las escuelas se conviertan en su fuente de personal;
- mayor es la tendencia al entrenamiento interno de los integrantes de las nuevas organizaciones para adquirir el conocimiento acerca de los modelos avanzados;
- mayor es la probabilidad de que los patrones organizacionales diseñados en los países avanzados, para lidiar con problemas específicos, sean adoptados aun antes de que esos problemas hayan surgido en el entorno local.

Estos efectos del desarrollo tardío pueden explicar las tendencias observadas en casos exitosos como el de Japón, donde el esfuerzo de emulación condujo a la creación de organizaciones para "enriquecer" el entorno local y hacer de la modernidad algo más que una ilusión. También ayudan a entender otros casos, como el de Venezuela, donde quizá la debilidad del entramado organizacional hizo que la modernidad no encontrara el substrato requerido para hacerse realidad y la trayectoria del desarrollo se apartara de la de los países avanzados.

## **Condiciones y obstáculos a la modernización**

En la larga historia de problemas y teorías acerca de la modernización se encuentran elementos útiles para poner en perspectiva las complejas relaciones entre los negocios estadounidenses y sus anfitriones venezolanos, que muestran los relatos presentados en este trabajo.

La teoría "madura" de Max Weber (1864-1920) sobre el capitalismo, que aparece en su *Historia económica general* (1995), había pasado casi inadvertida o al menos no tan estudiada como otras de sus más famosas tesis, hasta que Randall Collins (1992) la "sistematizó" en 1980. El núcleo del argumento de Weber precisa su idea del capitalismo como forma de organización social y económica.

El capitalismo... es la provisión de las necesidades humanas por el método de la empresa... el intercambio llevado a cabo por una ganancia positiva, en lugar de contribuciones forzadas o dádivas, u oficios tradicionalmente establecidos... Se volvió indispensable para la provisión de las carencias cotidianas solamente en Europa occidental a mediados del siglo XIX... Lo distintivo de este capitalismo moderno, a gran escala... es

su carácter metódico y predecible, capaz de reducir todas las áreas de la producción y la distribución tanto como fuera posible a una rutina (Collins, 1992: 87-88).

Collins analiza luego los requisitos de una economía capitalista y las condiciones sociales que la hacen posible. Los requisitos son hoy de sobra conocidos y pueden, simplemente, resumirse en los siguientes elementos:

- Apropiación privada de los medios de producción, concentrados bajo el control de los empresarios, para que las decisiones sobre su adquisición y uso puedan ser calculadas con la mayor eficiencia.
- Contabilidad de capital optimizada por una tecnología que lleve el cálculo al máximo grado posible en la empresa.
- Disponibilidad de una fuerza laboral que se movilice hacia cualquier trabajo en respuesta a las condiciones de la demanda; sólo así es posible calcular por adelantado los costos de producción.
- Ausencia de restricciones no económicas —por ejemplo, monopolios, prohibiciones, dificultades de transporte, guerra o robo— sobre el movimiento de los bienes o cualquier factor de producción.
- Leyes calculables, tanto en la adjudicación como en la administración, de manera que el cumplimiento de contratos y derechos sea predecible.

Las condiciones sociales para el surgimiento del capitalismo deberían, por lo tanto, ser obvias: (1) eliminación de los obstáculos al libre movimiento de los bienes y factores de producción y (2) generación de las bases institucionales de un mercado a gran escala (en especial, sistemas de propiedad, leyes y finanzas). Pero el factor específico que Weber estaba buscando, quizá su principal contribución, lo encontró en el Estado burocrático, con su cuerpo de profesionales dedicados tanto a la administración como a la elaboración y la aplicación de las leyes requeridas por una sociedad con derechos y consciente de ellos. A ese Estado se atribuyen tres "milagros":

1. Acabar con el feudalismo y el paternalismo, lo cual liberó la tierra y el trabajo para el mercado capitalista.
2. Pacificar grandes territorios, eliminar barreras internas al mercado y estandarizar impuestos y monedas.
3. Crear las bases para un sistema confiable de banca, inversión, propiedad y contratos, mediante un sistema legal calculable racionalmente y aplicado universalmente.

La pregunta es, entonces, cómo se llega a ese "estado". En primer lugar, hacen falta funcionarios educados, medios para registrar y archivar información, alguna tecnología eficiente de comunicación y transporte, y capacidad para acuñar monedas. Pero, ¿cómo llegó Europa a desarrollar y combinar estos elementos? Weber encontró un factor clave en la religión cristiana.

El factor religioso no se refería tanto a la fe como a las formas institucionales en las cuales se manifestaba. Uno de los fundamentos del nuevo orden fue el surgimiento de una ética económica capaz de superar el dualismo típico de las sociedades precapitalistas —una ética de caridad o ajena al lucro para los de adentro (los miembros del grupo o la comunidad) y otra de engaño y usura para los de afuera— que convierte las relaciones en episódicas y desconfiadas. Al surgimiento de una nueva ética económica, así como al de una ciudadanía con derechos,

contribuyó el desarrollo de la cristiandad como una religión universal, más allá de las barreras de clanes y tribus. Además, "la iglesia cristiana proporcionó los administradores alfabetizados, el sistema educativo y el ejemplo de su organización burocrática" (Collins, 1992: 96).

El desarrollo del capitalismo no siguió un modelo lineal o evolutivo. En cada caso, su implantación tuvo un carácter específico, dependiente de las relaciones entre una variedad de factores. Ésta es también una historia de balances y tensiones entre grupos envueltos en una permanente lucha por el poder, cuyo resultado corresponde a los acomodos y compromisos alcanzados.

Según Alexander Gerschenkron (1992: 125), en su famoso ensayo sobre el atraso económico: "En un país atrasado el enorme y brusco esfuerzo de industrialización requiere un Nuevo Trato en emociones". Tal esfuerzo implica superar no sólo obstáculos institucionales —servidumbre y desintegración política— sino también modos de pensar que mantienen la condición de atraso. Éste es un proceso difícil y costoso, y mientras más tarde el país en emprenderlo mayores serán los riesgos: "El camino puede llevar del atraso a la dictadura y de la dictadura a la guerra" (1992: 129). Aunque esta hipótesis luzca sombría o pesimista, sería peligroso ignorarla.

Desarrollo, modernización, despegue, industrialización, todas estas expresiones se refieren a complejos procesos de organización. Puede parecer paradójico que la perspectiva de un país subdesarrollado permita arrojar alguna luz sobre tales procesos. Estos lugares caracterizados por el atraso, la pobreza y conflictos sociales difícilmente calificarían como puestos de observación privilegiados; sin embargo, brindan oportunidades para apreciar "en vivo" un experimento social a gran escala. Como sugirió hace varias décadas Fernand Braudel (1988: 540):

... el actual Tercer Mundo, que está aun en el proceso de industrialización, ofrece al historiador una rara oportunidad de observar algo en acción, algo que puede ser visto, oído y tocado. Ésta no es, ciertamente, una historia de éxito... ¿Pueden las razones del fracaso, o el fracaso comparativo, de estos experimentos ayudar a definir *a contrario* las condiciones que llevaron al éxito excepcional de la revolución industrial británica?

Al contrario de Inglaterra, que llevó a cabo su industrialización "cuando era en efecto el centro del mundo" (Braudel, 1988: 542), estos países carecen de tal ventaja: todo —tecnología, capital, insumos, transporte— parece estar fuera de su control e incluso conspirar contra ellos. Una perspectiva diferente, y bastante extendida, pone el acento en ciertas carencias locales. Por ejemplo, un economista británico, después de discutir diversas teorías del desarrollo y analizar estadísticas que muestran la enorme y creciente brecha entre los países desarrollados y subdesarrollados, llega a la siguiente conclusión:

Mi posición en estas materias es que, en general, los intentos de mejorar las condiciones de vida en los países menos desarrollados suelen frustrarse por la limitada imaginación y la inercia burocrática de los gobiernos y las oficinas encargadas de esta tarea. Sin duda hay un deseo genuino de actuar, aunque a veces la fuerza del deseo es cuestionable (Clark, 1985: 177).

Más de una vez se han escuchado, y se seguirán escuchando, voces que claman por "voluntad política" para resolver los problemas. Lamentablemente, la experiencia enseña que no basta con la voluntad y que, en muchos casos, las respuestas a ese clamor pueden conducir al destino señalado por Gerschenkron, en lugar del anhelado desarrollo.

El caso de Venezuela proporciona una oportunidad interesante para apreciar las fallas, deficiencias y desequilibrios de los procesos de modernización. Ahora bien, en lugar de fracasos, puede ser más útil ver los resultados de tales procesos como efectos fragmentarios que se mezclan entre sí y con residuos del pasado hasta producir un todo que no deja de sorprender por sus continuidades y rupturas. Un buen ejemplo de tales continuidades y rupturas es el caso de Caripito: un pueblo del oriente del país que en un breve período surgió de la nada, se convirtió en un centro importante de la explotación petrolera y luego decayó tan rápido como había surgido. La breve descripción que aparece en un informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos (1953: 113) lo muestra en su momento de auge a comienzos de los años cincuenta.

Caripito (13.929 habitantes)... ostenta una gran refinería y es terminal de oleoducto y puerto de embarque para los campos petroleros de Jusepín y Quiriquire. El puerto, en el río San Juan, puede acomodar buques transoceánicos de un calado de 32 pies. Caripito es también un centro comercial de cierta importancia.

El pueblo ofrecía obvias ventajas para la instalación de la industria petrolera; en particular, un río navegable que permitía transportar las exportaciones de petróleo y las importaciones de los bienes requeridos para la industria y para mantener el estándar de vida de sus empleados. Pero después de tres décadas, durante un paseo por el mismo río, el visitante podía ver a un indígena pescando en alguna orilla con la misma herramienta que utilizaron sus ancestros en los tiempos precolombinos: un palo largo con un extremo afilado. Su pequeña tribu sobrevivía en las cercanías del río, con esporádicos contactos con la civilización.

El historiador John Lombardi ha destacado una continuidad esencial en el devenir de Venezuela, desde el comienzo de su historia como nación independiente, que ayuda a entender las dificultades para emprender las transformaciones requeridas por un proceso de modernización.

Cada ciclo de la historia independiente de Venezuela sigue perfiles similares, aunque los estilos retóricos, los conceptos ideológicos y los detalles técnicos, políticos y económicos difieran sustancialmente. La naturaleza cíclica de este proceso refleja un conjunto de limitaciones en la gama de opciones disponibles para el país y sus líderes. La retórica del cambio implica con frecuencia la oportunidad de poner para siempre las cosas en su lugar, de construir la Venezuela tantas veces soñada, de traer el orden y el progreso que definen la prosperidad (Lombardi, 2004: 1).

A esta continuidad, que se ha traducido en restricciones al parecer insalvables, la denominó "la máquina extractiva hispánica". El adjetivo "hispánica" precisa su origen, y el de Venezuela como especie de subsidiaria de una formidable empresa transnacional: la corona española. Esa máquina extractiva se "perfecciona" en el siglo XVIII para producir y exportar cacao, luego se expande con el café en el siglo XIX y en el siglo veinte se magnifica con la explotación petrolera. Como la máquina produce tanto las exportaciones como el ingreso del gobierno, la suerte de la élite política está atada a su efectividad.

Cuando la máquina falla con las caídas de los precios mundiales de los bienes transables de Venezuela (cacao, café o petróleo), el gobierno se encuentra de inmediato en problemas y sea cual fuere su partido o ideología, reajusta sus gastos o adquiere ingresos donde sea para sostenerse. Si no lo logra, el gobierno cae, remplazado por nuevos actores que asumen el control de la máquina exportadora e intentan revivir su efectividad usando nuevas técnicas y nuevas políticas (2004: 2).

Como los precios de estos bienes de exportación fluctúan en ciclos de corto plazo, cada gobierno tiene poco tiempo para hacer algo —operar la burocracia y hacer alguna mejora en la sociedad,

ni hablar de cambiar el modelo económico— antes de que comience un nuevo ciclo. La inestabilidad inherente a la máquina extractiva es, por paradójico que parezca, una condición para su continuidad. Para cada nuevo régimen, la lección es obvia: "Agarra ahora, pues lo que es posible hoy puede no serlo mañana".

Cada ciclo producía su conjunto de ganadores y perdedores entre los diversos grupos de la élite y sus seguidores. Más importante, cada ciclo reforzaba aun más la permanencia de la máquina extractiva como la fuente de la prosperidad nacional y retrasaba el desarrollo continuo de la efectividad institucional que hubiera ocurrido durante el ciclo previo (2004: 3).

Ni siquiera la enorme riqueza generada por la explotación del petróleo ha permitido la transformación de este modelo; aunque deben reconocerse los sucesivos intentos de encontrar una salida de la trampa, impulsados por la ilusión de modernidad.

Con el advenimiento de los regímenes democráticos electorales en los 1960, Venezuela comenzó un proyecto de cuarenta años destinado a construir una serie de instituciones y establecer prácticas para cambiar fundamentalmente la máquina extractiva hispánica y remplazar la débil infraestructura institucional heredada (2004: 3).

El sueño de diversificar la economía, mediante los recursos que aportaban las exportaciones de petróleo, se desvanecía con cada nuevo ciclo de caída de los precios y endeudamiento del gobierno, que reforzaba el funcionamiento de la máquina extractiva. "Apurado para mejorar la vida de sus diversos electores, a cada régimen se le acaba el tiempo para tratar los asuntos estructurales del sistema económico, cuando llega la inevitable caída del precio del petróleo trayendo penurias económicas e incluso otro cambio de régimen" (2004: 4).

Esta continuidad, o trampa, de la máquina extractiva ha condicionado no sólo la economía del país sino también su dinámica política y su marco institucional. En efecto, como ha señalado Lombardi (2002), las elecciones nacionales se convierten en un torneo del tipo "el ganador se lo lleva todo" cuando el gobierno central ejerce un papel dominante. Pero, al mismo tiempo, el funcionamiento de esta "máquina" deja entrever que la salida debe buscarse en la construcción de un entramado institucional capaz de soportar los vaivenes ocasionados por los ciclos económicos. Romper los ciclos de ganadores todopoderosos y perdedores excluidos (y resentidos) requiere, como destaca Westney en el caso de la modernización de Japón, metas concretas, claras y compartidas por élites y promotores del cambio en el gobierno y el sector privado, aunque difieran en los medios para alcanzarlas. Lombardi insiste en que este es un asunto práctico, pragmático, no teórico o retórico. Para hacer evidente este sentido "práctico", presenta el ejemplo de la democracia en su país.

Estados Unidos es una democracia exitosa, no porque nuestras elecciones sean las más elegantes, no porque hayamos evitado la corrupción en la política, no porque nuestros capitalistas sean más cívicos que otros ni porque nuestros líderes sean más sabios. La democracia funciona en Estados Unidos porque nuestra economía es grande y puede soportar los errores de nuestro gobierno y porque nuestras instituciones gubernamentales son complejas y ninguna parte aislada se acerca siquiera a un control total de la agenda de la nación (Lombardi, 2002: 6).

## Indiferencia y resistencia en la interacción de foráneos y nativos

Para hablar de la experiencia venezolana, en cuanto a la adopción de los modelos organizacionales estadounidenses, quizá resulte más apropiado utilizar la expresión "imposición y acomodación", en lugar de la utilizada por Eleanor Westney en su estudio del caso japonés: "imitación e innovación". Pero tal experiencia no puede reducirse a un juego de palabras. Constituye un verdadero embrollo de imposiciones y resistencias, adaptaciones e improvisaciones, así como imitaciones e innovaciones.

Las compañías y oficinas gubernamentales de Estados Unidos aparecen en los relatos como actores (burocracias) que imponen su racionalidad, ocupan un espacio y despliegan estrategias en sus negocios e intervenciones en Venezuela. Los venezolanos, por su parte, representan el predecible papel de acomodación que corresponde a quienes no pueden decidir el guión de la obra, pero sí el modo de participar en ella. No debería extrañar que uno de los cuentos más populares de la tradición venezolana, *Tío Tigre y Tío Conejo* de Antonio Arráiz (1980), fuera el elegido por Judith Ewell (1996) para ilustrar las relaciones asimétricas entre Estados Unidos y Venezuela —unas relaciones entre poderoso y débil, rico y pobre, sea cual fuere la escala en la que se midieran— y los comportamientos resultantes.

Las leyendas folclóricas tradicionales venezolanas divierten con las modestas victorias del ingenioso conejo, Tío Conejo, sobre el más fuerte y feroz tigre, Tío Tigre. Por supuesto, el conejo nunca podría vencer definitivamente al tigre, o alterar la sesgada relación de poder entre ellos. Pero su astucia, o inteligencia, podía asegurarle la supervivencia y cierto grado de independencia fuera del alcance de las poderosas garras del tigre (1996: 1-2).

Ewell se remonta al pasado colonial, en busca de una comprensión más profunda de tales comportamientos. Encuentra una mezcla de contrabando, independencia y reverencia hacia una Corona distante, por parte de los pobladores de un abandonado puesto de avanzada del Imperio Español. De un modo similar se refiere Michel de Certeau (1988: xiii) a la experiencia de la colonización española y, además, elabora un principio de aplicación más general: la resistencia.

Sumisos e incluso aquiescentes a su sujeción, los indios no obstante solían *hacer de* los rituales, representaciones y leyes impuestas sobre ellos algo muy diferente de lo que sus conquistadores tenían en mente; los subvertían no rechazándolos o alterándolos, sino usándolos con respecto a fines y referencias ajenas a un sistema que no tenían otra opción sino aceptar.

De Certeau distingue la producción y el uso (producción secundaria, manipulación, consumo) de reglas, símbolos o cualquier objeto "cultural" para analizar la dinámica de la imposición de un orden. ¿Cómo se resiste un grupo humano a una disciplina impuesta? Manipulando los mecanismos de esa disciplina y acomodándose a ellos, con el fin de evadirlos. Los procedimientos de esa manipulación son, en sí mismos, prácticas mediante las cuales los usuarios o consumidores "se reapropian del espacio organizado" (de Certeau, 1988: xiv).

La resistencia asume la forma de un enfrentamiento de prácticas; aunque las del usuario tienen siempre un carácter "clandestino". En estas prácticas se pone de manifiesto una creatividad que exacerba y subvierte la lógica de la organización impuesta sin destruirla: "se acata pero no se cumple". Las prácticas de la resistencia constituyen una "actividad cultural" de quienes no producen "la cultura" y, al mismo tiempo, en cuanto tácticas del débil frente al

poderoso, poseen una dimensión política. No debe extrañar que de Certeau utilice un lenguaje militar: estrategia y táctica.

Las tácticas asumen esas formas de trucos ingeniosos, simulaciones y maniobras que hacen las delicias de los lectores de *Tío Tigre y Tío Conejo*. Las estrategias, por su parte, asumen la forma de cálculos objetivos para esconder el poder que sostiene el espacio ocupado por ellas. Piénsese en los comportamientos de las multinacionales y sus anfitriones criollos. En las relaciones entre las compañías estadounidenses y los venezolanos podían apreciarse obvias estrategias de las primeras (ocupación de territorio e imposición de disciplina, por ejemplo) y tácticas de los segundos (diversas formas de regateo de los gobiernos y maniobras de los empleados para burlar la disciplina, por ejemplo); pero, dependiendo de la correlación de poder en situaciones específicas, podían también apreciarse modos inversos de relación: estrategias de los gobiernos venezolanos (fijación de impuestos o regalías) y tácticas de las compañías (sobornos, campañas de descrédito o conspiraciones encubiertas). La consecuencia suele ser que, en tal despliegue de "trucos", ninguna de las partes asume finalmente responsabilidad alguna por los resultados o las consecuencias de sus acciones.

Los comportamientos "tácticos" se oponen a la organización formal mediante códigos, reglas y significados que simulan un orden, con fines ajenos a los de la organización. En este proceso, el modelo estratégico es también transformado, alterado. De allí la sensación de deterioro o degradación que usualmente experimenta el observador enfrentado a las realidades del funcionamiento de las organizaciones en Venezuela, donde nada parece funcionar como debería hacerlo. Lo que no advierte ese observador es que tal funcionamiento "defectuoso" tiene su lógica y su método, que responden a las tácticas de los "usuarios". El propósito, no evidente, de la resistencia es transformar la organización "en una armonía inestable, improvisada" (1988: 86).

La clave aquí es la relación del usuario con algo "externo", que se rechaza y se desea cambiar porque no se puede evitar, pero del cual no se hace responsable. Si se piensa que ese algo puede ser una organización (la filial de una compañía multinacional) o incluso todo un orden social (la sociedad venezolana) se entenderán muchos rasgos de los relatos acerca de los negocios estadounidenses en Venezuela y las dificultades para la adopción de prácticas asociadas con el proceso de modernización.

La interacción de usuarios y productores, tácticas y estrategias, es también un juego de domesticación, en el cual el usuario resulta modificado, adquiere formas de conducta, destrezas, lenguajes y hasta estilos de vestir, que revelan su acomodación a un orden del que no puede zafarse: "... los vestidos mismos pueden considerarse instrumentos mediante los cuales una ley social mantiene su dominio sobre los cuerpos y sus miembros, los regula y ejercita mediante cambios en la moda tal como lo hacen las maniobras militares" (1988: 147). Este juego conduce a resultados fragmentarios, inconclusos o improvisados, siempre "en tela de juicio".

El trabajo del antropólogo Michael Herzfeld (1992), sobre el problema del desarrollo en la Grecia contemporánea, complementa este análisis de la interacción de lo local con lo foráneo. Su punto de partida fue la aparente paradoja de que las mismas entidades políticas que celebran los derechos del individuo y las minorías pueden actuar de manera cruelmente selectiva al aplicar esos derechos. Encontró la solución en la idea de indiferencia: esa incapacidad para ponerse en el



lugar del otro que permite creer en la "humanidad" y, al mismo tiempo, desdeñar el sufrimiento de personas concretas.

La indiferencia proporciona una pista para el análisis de las complejidades de la interacción de países o culturas, cuyos efectos suelen ser difíciles de explicar, por su carácter de consecuencias involuntarias, no anticipadas. Herzfeld (1992: 4) analiza el encuentro de un país atrasado con la cultura occidental y su particular "identidad"; un conjunto de rasgos — democracia, burocracia, desarrollo tecnológico, individualismo y principios éticos— que permite a un grupo de países distinguirse del resto del mundo: "... es esencial tener en mente la tendencia de los intelectuales 'occidentales' a contrastar sus modelos políticos idealizados con las prácticas 'corruptas' de otras culturas".

El éxito industrial y la eficiencia burocrática, con su escala creciente, se convierten en fuentes de una identidad que se expresa en el modo de percibir y relacionarse con el "otro", mediante categorías tales como atrasado-avanzado, pobre-rico, tradicional-moderno. Más aun, la diferencia en escala —la enorme escala que hace posible la industrialización— se convierte en un rasgo cultural o incluso moral, en una base para atribuir al atrasado las causas de su condición, para juzgar sus comportamientos de manera negativa por lo general. Por ejemplo, la iniciativa empresarial, que se considera una virtud en Occidente, no es más que raterismo o picardía cuando la practican los nativos.

Un ejemplo conspicuo de tal tipo de atribuciones, en el ámbito empresarial, es el "peso" atribuido a los nexos familiares en los países subdesarrollados. Al "familismo" se atribuye la causa de irracionalidades y deficiencias, como el reclutamiento y la valoración de las personas según sus relaciones más que por sus habilidades o talentos. En el mundo desarrollado las relaciones constituyen también un recurso valioso, pero se habla de *lobbying* o "inteligencia", no de un rasgo cultural negativo. Las recurrentes acusaciones de corrupción e irracionalidad, que forman parte del discurso habitual del extranjero, revelan la perspectiva moral adoptada por los representantes de burocracias superiores a las locales, en escala y eficiencia.

Piénsese en la interacción de los burócratas occidentales con los burócratas nativos que, a su vez, interactúan con una población empobrecida y sometida. Esta ambigua interacción conduce, casi inevitablemente, a resultados insatisfactorios y bloqueo del aprendizaje, cuando no conflicto abierto, porque cada parte es incapaz de ponerse en el lugar de la otra. Las expresiones del tipo "nosotros y ellos" —aparte de la afirmación de superioridad de una parte sobre la otra— han formado parte de la opinión pública y las declaraciones oficiales desde hace largo tiempo. Abundan ejemplos de expresiones acerca de la inferioridad de los latinoamericanos, o su incapacidad para alcanzar el carácter del ciudadano estadounidense, como en el siguiente recuento de uno de los voluntarios en la guerra contra México de mediados del siglo XIX:

Los españoles y los indios no forman una raza de gente con patriotismo y honestidad suficientes para darle soporte a una república, mucho menos formar, sostener y establecer una a partir del desgarrado tejido actual llamado República de México (citado por Dunkerley, 1999: 11).

Como acertadamente observara Dunkerley, esta especie de "pesimismo de base racial" era compartida por las élites latinoamericanas y, con ligeros cambios y moderaciones, ha sido un rasgo duradero de este lado de la frontera. Por ello, la indiferencia no debe buscarse sólo en el

extranjero sino también entre los "nativos". Esa "gente" no es "otra" sólo para los extranjeros sino también para los integrantes de la élite local que se identifican con ellos.

Hasta mediados del siglo veinte, la mayoría de los venezolanos educados aceptaba la visión de que un hombre fuerte, un "césar democrático" transitorio, debía gobernar en nombre de la mayoría. Los observadores estadounidenses coincidían por completo con aquella fórmula política, una fórmula que reforzaba los prejuicios estadounidenses acerca de las poblaciones no blancas en general y aquellas ajenas a la tradición anglo-americana en particular (Ewell, 1996: 4).

La coincidencia no se limitaba a la esfera política. En el campo de los negocios, las élites venezolanas veían hacia afuera, en busca de acomodaciones diversas que añadían complejidad a las relaciones internas y externas.

La popular expresión "se acata pero no se cumple" refleja esas situaciones en las cuales ocurre una acomodación a la imposición, con innumerables tácticas de resistencia que producen la impresión de incapacidad de los nativos para comportarse de acuerdo con lo exigido, cuando no de irracionalidad, primitivismo o inferioridad "cultural". En tales circunstancias, a la indiferencia como incapacidad de ponerse en el lugar del otro se une la indiferencia como irresponsabilidad por las consecuencias de las acciones de cada uno. Este tipo de resultados puebla las historias de los intentos fallidos de modernización en los países subdesarrollados, a cuyos pobladores suelen atribuirse los defectos de su herencia española, inveterada indolencia y laxitud moral.

## **La actuación de la compañía multinacional**

La especulación sobre la naturaleza y el comportamiento de la compañía multinacional es tan vieja como su aparición en la escena mundial. La espectacular compañía estadounidense recibió atención desde sus inicios, al menos por las quejas de los políticos y empresarios afectados por su creciente poder. Los nombres de Charles Kindleberger y Raymond Vernon aparecen entre los pioneros de la elaboración de teorías sobre este fenómeno. Luego Stephen Hymer elaboró una síntesis de su naturaleza; aunque, de acuerdo con estándares contemporáneos, luzca restringida y sesgada por una orientación marxista.

Una revisión reciente del tema (Pitelis y Sugden, 2000) revela que, aparte de la tendencia general a la complicación metodológica, la discusión actual no dista mucho de las controversias originales. En un rápido recuento histórico del fenómeno multinacional durante el siglo veinte, John Cantwell (2000: 14) destaca los principales cambios. Antes de 1939, el mayor flujo de comercio e inversión ocurría entre países industrializados y subdesarrollados. En 1938, dos tercios de la inversión extranjera directa se localizaban en países subdesarrollados. En los años setenta, la proporción se redujo a un cuarto y se ha mantenido así. "En otras palabras, la producción internacional se organiza ahora principalmente entre los países industrializados".

El objeto de la compañía multinacional ha evolucionado, según Cantwell, de la explotación de países pobres a la competencia en países avanzados. Quizá la distinción sea una cuestión de énfasis teórico, pero responde a una necesidad. La explicación tradicional del fenómeno multinacional se basaba en una teoría de poder de mercado: las compañías invierten para elevar

barreras a la entrada en sus industrias y adquirir un poder monopólico que les asegure ganancias crecientes. En el mundo actual de competencia tecnológica las cosas parecen haber cambiado:

La generación regular de ventajas de propiedad mediante la acumulación tecnológica, en lugar de servir como barrera a nuevos entrantes potenciales, puede incrementar la competencia entre compañías que ya están en un oligopolio internacional y llevarlas a expandir su investigación y su producción (Cantwell, 2000: 48).

Desde la perspectiva de un país latinoamericano, sin embargo, el argumento de la explotación parece explicar mejor lo que ocurre localmente como consecuencia de las actividades de la compañía multinacional. Pero, al centrar la atención en los fenómenos de transferencia, se han encontrado razones para revisar la teoría.

La IED [inversión extranjera directa] es una forma particular de "duplicación organizacional" (Nelson y Winter, 1982). Por definición, éste es un proceso mediante el cual una organización reproduce sus rutinas y procedimientos operativos estándares *existentes* en una nueva entidad productiva. Por esta razón, la duplicación organizacional es un canal efectivo para la transferencia de conocimiento específico de la compañía a través de fronteras (Yamin, 2000: 63).

Los estudiosos del tema han encontrado en la transferencia de conocimiento la base para formular una nueva teoría de la compañía multinacional (CMN): "... parte del conocimiento tiene un carácter tácito, y su transferencia es difícil y costosa... Si esto es así, puede argumentarse que las CMN [existen porque] son mejores para transferir conocimiento tácito que los mercados u otras empresas" (Pitelis y Sugden, 2000: 2). Ahora bien, si la transferencia entre compañías de una misma industria y un mismo país, que comparten tecnologías y conocimientos, puede resultar difícil, más lo será la transferencia a través de las fronteras de países en diferentes estadios de desarrollo; en particular, cuando el país anfitrión carece no sólo de ese conocimiento "tácito" (Polanyi, 1962) sino, además, del tipo de industria en el que opera una compañía, de otras industrias requeridas como proveedoras, de un mínimo de infraestructura y desarrollo institucional, e incluso de una fuerza laboral capacitada.

La definición de compañía multinacional propuesta por Wilkins (1970) pone el énfasis, aparte de la inversión directa (más que la simple exportación) en otros países, en la adaptación y el respeto a las instituciones y tradiciones locales, la responsabilidad gerencial y una escala de operaciones suficientemente grande para tener impacto en los países anfitriones e influencia en las políticas estadounidenses. Quizá las compañías petroleras que operaban en Venezuela satisfacían estos criterios; aunque la adaptación y el respeto a las instituciones y tradiciones locales estaban sujetos a presiones, negociaciones y compromisos. Pero el punto clave para Wilkins (1970: vii) es que "mediante la compañía multinacional, hombres, capital, bienes, métodos de gerencia, tecnología, técnicas de mercadeo y habilidades generales cruzan las fronteras nacionales".

La pregunta es, como en el caso de los vinos, cuán bien viajan todas estas cosas. La respuesta de Wilkins (1970: 399) es que las multinacionales han hecho esfuerzos para asegurar transferencias exitosas: "... los inversionistas directos solían promover los negocios en las naciones anfitrionas; mostrando técnicas que pudieran ser imitadas, entrenando personal autóctono y creando nuevas actividades vinculadas con el negocio primario del inversionista". Pero, como señaló el economista Hans Singer, hay una condición para que la inversión extranjera directa tenga un impacto positivo en el país anfitrión:

... un flujo de inversión internacional en un país subdesarrollado contribuirá a su desarrollo económico sólo si es absorbido en su sistema económico; es decir, si se genera un buen monto de inversión local complementaria y se encuentran los recursos locales necesarios (citado por Wilkins, 1974: 400).

Nada nuevo, pero hay que tener muy presente esta condición. No debe sorprender que el ejemplo citado por Wilkins (1974: 405), de una utilización efectiva de los recursos de las compañías multinacionales para su desarrollo, sea Japón: "Aunque los carros estadounidenses ensamblados en Japón dominaban el relativamente pequeño mercado automotor japonés en 1929, cuando en 1966 Japón se convirtió en segundo sólo de Estados Unidos en producción de automóviles, ninguna compañía estadounidense participó en el triunfo".

No han faltado explicaciones de los fallidos proyectos de desarrollo de los países latinoamericanos que atribuyen la culpa a las compañías multinacionales. Vale la pena recordar algún ejemplo de este tipo de argumentos, sobre todo cuando es expuesto por un estadounidense. Marvin Bernstein (1966), quien escribió en los años sesenta sobre la inversión extranjera en América Latina, destacó sus efectos perjudiciales. Cuando un país subdesarrollado recibe una gran inversión extranjera, su economía queda atada a ciclos económicos sobre los cuales no tiene control alguno. (Piénsese en las operaciones en los campos petroleros de Venezuela, por ejemplo, decididas en una oficina en Nueva York). El capital foráneo puede acelerar el desarrollo de la economía en el país receptor; pero, al mismo tiempo, desalentar la inversión local, desalojar a las empresas locales débiles y terminar en áreas que no son las más efectivas para el desarrollo nacional.

Otra perspectiva, "balanceada", destaca el papel de las compañías multinacionales en la industrialización de algunos países de Asia y América Latina (Vernon, 1998). Vernon deja claro que, en las estrategias de estas empresas, los esfuerzos están dirigidos a asegurar el beneficio de toda la empresa, no de unidades particulares ubicadas en países particulares. Reconoce (¿lamenta?) que, a pesar de la larga e importante presencia de las multinacionales en el desarrollo de los países latinoamericanos, sus intelectuales "han encontrado poco que aplaudir" (1998: 63). Sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial, las multinacionales instalaron unidades para fabricar automóviles, productos químicos, aparatos eléctricos y otros productos que antes debían ser importados. Al hacerlo se asociaron con empresarios locales, incluso sacrificando parte de su patrimonio, y reclutaron gente de negocios como relacionistas con el gobierno, contratistas, banqueros y proveedores locales.

... los empresarios nativos comenzaron a ampliar sus intereses en la manufactura, moviéndose hacia nuevos productos y servicios. Impulsados por abundantes oportunidades para captar rentas en mercados protegidos, estos empresarios tendieron a organizarse en *grupos*, coaliciones laxas de empresas dedicadas a reunir influencia política, capital y acceso a mercados (1998: 66).

Según Vernon, lo cual fue evidente en el caso venezolano, estos grupos tendían a invertir su creciente riqueza en divisas y activos extranjeros, más que en su país. Explica esta conducta como una consecuencia de operar en economías con monedas frágiles y sometidas a gobiernos autoritarios. Pero, al mismo tiempo, los grupos se amparaban en los recursos y capacidades de los gobiernos para emprender actividades de alto riesgo, por sus exigencias financieras o técnicas. Por su parte, los gobiernos apoyaban a los grupos con subsidios y exoneraciones de impuestos, pero los sometían a controles de precios y regulaciones diversas. Luego, a medida que adquirían experiencia y recursos los grupos y los gobiernos (con sus "técnicos" formados en

prestigiosas universidades estadounidenses y encargados de formular políticas y programas), comenzó a desvanecerse el papel de las subsidiarias de las multinacionales como actores relevantes en el desarrollo nacional.

La historia posterior es conocida: las presiones, controles, expropiaciones y nacionalizaciones de los años setenta. Pero, como no tardaría en mostrar la experiencia, para los latinoamericanos no es viable una política de total exclusión de las multinacionales. Como dijera Vernon (1998: 79): "El divorcio puede no ser una opción. Pero un matrimonio miserable, costoso y doloroso para las partes atrapadas en él, sigue siendo una posibilidad".

### **El caso Venezuela: ¿final feliz, leyenda negra o todo lo contrario?**

Sea cual fuere el impacto de los negocios estadounidenses en Venezuela, desde su llegada hasta mediados del siglo veinte y más allá, el resultado no se parece a la modernización soñada por sucesivas generaciones. Ésta no es la conclusión de una investigación científica rigurosa sino, más bien, una incitación, cuya única finalidad es llamar la atención hacia un tema que merece estudios más sistemáticos.

Lo cierto es que, contrario a lo que podía esperarse de la larga e intensa presencia de empresas, empresarios y gerentes estadounidenses, no se desarrollaron las empresas e industrias necesarias para construir una economía capitalista sostenible en Venezuela ni, a pesar de la también intensa exposición de los venezolanos al "estilo de vida americano" y su manifiesta admiración por las instituciones de ese país, se asimilaron modelos de organización que contribuyeran a modernizar el entorno local.

¿Qué faltó? Una respuesta sencilla es que faltaron las condiciones sociales e institucionales necesarias, que con una desigualdad social tan profunda y sin prácticas aceptadas de buen gobierno es muy difícil desarrollar y sostener instituciones efectivas. Otra explicación es que no podía esperarse otra cosa de la infeliz combinación de los comportamientos de (1) una poderosa nación y sus compañías dedicadas a asegurar sus beneficios y su indisputable papel hegemónico, y (2) una élite venezolana (gubernamental y empresarial) dedicada a recoger los residuos de la actividad generada por las compañías foráneas, para disfrutarlos e invertirlos fuera del país. A partir de las nociones de indiferencia y resistencia podría argumentarse que ninguno de los actores relevantes de este drama estaba interesado en contribuir a la construcción de una sociedad moderna en Venezuela. No se hacía responsable de su administración ni de las consecuencias de sus acciones.

Al comenzar el siglo XXI se ha reconocido que la presencia de Estados Unidos en América Latina requería una nueva orientación: una "nueva arquitectura institucional" (Coatsworth, 2001). Esto implicaba tomar realmente en cuenta diferentes perspectivas e intereses, en la política de Estados Unidos hacia la región, y no descansar exclusivamente en el "libre comercio" como principio rector de las relaciones económicas. Hacía falta una visión para el desarrollo de todo el hemisferio que abarcara capital humano, infraestructura y regulación. Al parecer, al menos en el medio académico, se ha asimilado la lección del último siglo de intervención estadounidense en América Latina: políticas y programas deficientes acoplados con relaciones

económicas asimétricas que han resultado en un desempeño económico insatisfactorio y una plataforma muy débil para la construcción de relaciones de confianza.

Pero no puede atribuirse el resultado, exclusivamente, a un lado de la ecuación. Una contribución efectiva a la modernización del país requería el esfuerzo deliberado de un amplio e influyente grupo local, dispuesto a invertir los recursos necesarios y a emprender los cambios sociales o políticos requeridos. Puede argumentarse que la élite empresarial, por ejemplo, no tenía en sus manos el control de la principal fuente de la riqueza (el ingreso petrolero, recibido por el gobierno) y, en consecuencia, carecía de poder para emprender cambio alguno. Sin embargo, las familias ricas tradicionales de terratenientes, comerciantes, banqueros y profesionales disfrutaron no sólo de una porción considerable de esa riqueza sino, además, de influencia en las decisiones con respecto al rumbo del país. En cualquier caso, queda la pregunta de cómo y en qué utilizaron estos grupos privilegiados su indudable cuota de poder. Las inversiones de los venezolanos fuera del país y la llamada "fuga de capital" pueden reflejar respuestas racionales de actores económicos ante las situaciones de incertidumbre tan frecuentes en Venezuela. Pero reflejan, también, escaso compromiso de quienes dispusieran de suficiente capital, que pudiera "fugarse", con el desarrollo de "su" país.

La comparación con el caso japonés, al menos en la versión presentada por Eleanor Westney, arroja otras conjeturas que pueden plantearse también como temas para futuras investigaciones. Aparte de la ausencia de una élite comprometida con unas metas concretas, no pareció haber en Venezuela una relación similar a la de Japón con las potencias occidentales. En los relatos de testigos e historiadores, la caracterización de la aventura modernizadora aparece cubierta por un aura de oportunismo (cuando no de corrupción) en las relaciones entre nativos y extranjeros. Tampoco logró Venezuela, como Japón, cerrar deliberadamente su etapa "feudal" para dar paso a la modernidad, sino que los patrones tradicionales —en particular, la fragmentación de espacios de poder político y económico— persistieron disfrazados con apariencias modernas; mientras que los japoneses "disfrazaron" las nuevas organizaciones e instituciones (modernas) con apariencias seleccionadas de la tradición.

Es muy difícil asegurar la adopción de un modelo de organización, si el entorno no proporciona los recursos necesarios, en la forma y el momento requeridos. Pero no basta con asignar recursos. Hace falta, además, una transferencia de conocimiento que puede resultar muy difícil, si el modelo contiene un alto grado de conocimiento tácito, aprendido durante largos años de práctica y difícil de transmitir. A estas dificultades hay que agregar otras, impuestas por el entorno institucional de la actividad económica. Las reglas de funcionamiento de la economía pueden facilitar o inhibir el desarrollo de ciertos modelos, porque pueden hacer más o menos rentable una manera de operar y, con ello, incidir en la capacidad de inversión de una empresa. El caso venezolano muestra una variedad de situaciones que van desde la incapacidad para invertir, porque la rentabilidad esperada no lo permite, hasta el otro extremo de una rentabilidad fabulosa (por razones extraeconómicas generalmente) que hace innecesaria la inversión o permite una emulación superficial, poco selectiva o ingenua, como en los casos de adquisición de tecnologías para resolver problemas que no existen en el país (uno de los efectos del desarrollo tardío que señaló Westney).

Una fuente de obstáculos, de orden superior, a cualquier esfuerzo de modernización se deriva del modo como se mantiene el equilibrio de poder en la sociedad, esas reglas que condicionan no sólo el desempeño de la economía sino también el desarrollo de sus instituciones. La noción de la "máquina extractiva" sistematizada por John Lombardi constituye, sin duda, un aporte para la comprensión de una continuidad esencial en la historia de Venezuela: la trampa del país dependiente de un producto de exportación. El reconocimiento de esta trampa no debe, sin embargo, convertirse en una excusa fatalista —"aquí no se puede hacer nada"— sino en una luz para encontrar el camino de la transformación del país.

La capacidad para adoptar nuevos modelos de organización es apenas un elemento de un complejo proceso (como es la modernización) o, si se quiere, una hebra para comenzar a desenredar una madeja de historias distorsionadas, medias verdades y explicaciones incompletas. Más aun, es una excusa para estudiar, con una perspectiva algo diferente, un período crucial en la construcción de la Venezuela contemporánea. Pero tal excusa y tal perspectiva permiten apreciar, con cierto detalle, un requisito de cualquier proyecto de modernización: el esfuerzo cotidiano para crear, dirigir, mantener y desarrollar organizaciones que, en cualquier ámbito (producción, servicios o gobierno), constituyen los pilares de una sociedad moderna. Eso, definitivamente, también faltó.

La ilusionada búsqueda de la modernidad, aunque no resultara una historia de éxito con un final feliz, tampoco puede narrársela como una "leyenda negra". Seguramente pueden encontrarse ejemplos de esfuerzos sostenidos para crear y desarrollar organizaciones, con una genuina disposición a contribuir al desarrollo del país, en diferentes ámbitos y a diferentes escalas. El hecho de que el resultado general haya sido insatisfactorio debe, en lugar de conducir al pesimismo, motivar la búsqueda de esos buenos ejemplos para aprender de ellos e intentar reproducirlos. Esta es una tarea pendiente, no sólo para los investigadores sino también, sobre todo, para políticos y empresarios convencidos de la necesidad de construir una sociedad moderna, capitalista y democrática en Venezuela.

Este trabajo estuvo guiado por un objetivo restringido: presentar algunos relatos, tomados de la experiencia de los negocios estadounidenses en Venezuela durante algo más de medio siglo, y esbozar algunas conjeturas e hipótesis para tratar de entender el proceso de transferencia de modelos de organización (sus requisitos y obstáculos). Un propósito adicional era mostrar una posible línea de investigación, que relacionara la historia empresarial con la aplicación de teorías de las ciencias sociales, para contribuir a la comprensión de fenómenos más generales como el proceso de modernización y desarrollo del capitalismo en un país como Venezuela.

A este recuento parcial e incompleto (acotado cronológicamente y limitado a lo publicado en Estados Unidos) debe seguir, en principio, un estudio basado en fuentes locales, con una perspectiva venezolana que corrija los sesgos inevitables en la percepción del visitante y permita un contraste de perspectivas, no sólo de hipótesis. Este trabajo ofrece, apenas, un punto de partida. El desarrollo de esta línea de investigación proporcionará una base para la búsqueda de opciones en la construcción del ambiente organizacional e institucional con el cual el país podrá enfrentar con éxito los desafíos globales contemporáneos.

## REFERENCIAS

- Arráiz, A. (1980): *Tío Tigre y Tío Conejo*. Caracas: Monte Ávila.
- Barks, J.V. (1994): "Penetrating Latin America". *International Business*. Vol. 7. No. 2.
- Bell, P.L. (1922): "Venezuela: a commercial and industrial handbook with a chapter on the Dutch West Indies". *Special Agents Series*. No. 212. Washington: Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Department of Commerce.
- Bernstein, M.D. (1966): *Foreign investment in Latin America*. Nueva York: Knopf.
- Braudel, F. (1982): *The wheels of commerce*. (*Civilization and capitalism*, Vol. II). Londres: Fontana.
- Braudel, F. (1985): *The structures of everyday life*. (*Civilization and capitalism*, Vol. I). Nueva York: Harper & Row.
- Braudel, F. (1988): *The perspective of the world*. (*Civilization and capitalism*, Vol. III). Londres: Fontana.
- Calkins, R.D. y J.E. Jeuck (1964): "Informe sobre la posibilidad de crear en Venezuela un instituto de postgrado en administración". Caracas, 28 de agosto. Versión española del "Report of Mission to explore the feasibility of an institute of advanced administration in Venezuela". Washington: Brookings Institution.
- Cantwell, J. (2000): "A survey of theories of international production". En C.N. Pitelis y R. Sugden (eds.): *The nature of the transnational firm*. Londres: Routledge.
- Chandler, A.D. (1977): *The visible hand*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cheffins, B.R. (2001): "History and the global corporate governance revolution: the UK perspective". Social Science Research Network: [http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract\\_id=591770&cftoken=64388495](http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=591770&cftoken=64388495).
- Clark, N. (1985): *The political economy of science and technology*. Oxford: Blackwell.
- Coatsworth, J.H. (1998): "Economic and institutional trajectories in nineteenth-century Latin America". En J.H. Coatsworth y A.M. Taylor (eds.): *Latin America and the world economy since 1800*. Cambridge: Harvard University Press.
- Coatsworth, J.H. (2001): "The United States and the Inter-American system: will we ever get it right?". Presentación en la Reunión de Primavera del Comité Asesor del Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller de la Universidad Harvard. Cambridge, 12 de mayo.
- Collins, J.H. (1920): *Straight business in South America*. Nueva York: Appleton.
- Collins, R. (1992): "Weber's last theory of capitalism: a systematization". En M. Granovetter y R. Swedberg (eds.): *The sociology of economic life*. Boulder: Westview Press.
- Coronil, F. (1997): *The magical state: nature, money, and modernity in Venezuela*. Chicago: The University of Chicago Press.
- *Corporate Location* (2000): "How Iceland won Columbia Ventures". First Quarter. Milton Keynes.
- Crawford, H.P. (1937): "Trading under the laws of Venezuela." *Trade Promotion Series*. No. 170. Washington: Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Department of Commerce.
- De Certeau, M. (1988): *The practice of everyday life*. Berkeley: University of California Press.



- Departamento de Comercio de Estados Unidos (1953): "Investment in Venezuela: conditions and outlook for United States investors". Washington: Office of International Trade, Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Department of Commerce.
- Domínguez, J.I. (1999): "US-Latin American relations during the Cold War and its aftermath." En V. Bulmer-Thomas y J. Dunkerley (eds.): *The United States and Latin America*. Cambridge: Harvard University Press.
- Dunkerley, J. (1999): "The United States and Latin America in the long run (1800-1945)". En V. Bulmer-Thomas y J. Dunkerley (eds.): *The United States and Latin America*. Cambridge: Harvard University Press.
- Econometric Specialists (1954): "United States trade with Venezuela: a survey showing location of producers of United States exports". Nueva York: Econometric Specialists, Inc.
- Econometric Specialists (1955): "United States exports to Venezuela, what they are, where they come from: a survey showing location of producers of United States exports". Nueva York: Econometric Specialists, Inc.
- Enright, M., A. Francés y E. Scott (1994): *Venezuela: el reto de la competitividad*. Caracas: Fondo Editorial Fintec-Ediciones IESA.
- Ewell, J. (1996): *Venezuela and the United States: from Monroe's hemisphere to petroleum's empire*. Athens: The University of Georgia Press.
- Freeman, C. y C. Pérez (1988): "Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour". En G. Dosi y otros (eds.): *Technical change and economic theory*. Londres: Pinter.
- Galenson, D.W. (2001): *Painting outside the lines: patterns of creativity in modern art*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gallagher, J.F. (1966): "The Sears, Roebuck and Company venture in Latin America." En M.D. Bernstein (ed.): *Foreign investment in Latin America*. Nueva York: Knopf.
- Gerschenkron, A. (1992): "Economic backwardness in historical perspective". En M. Granovetter & R. Swedberg (eds.): *The sociology of economic life*. Boulder: Westview Press.
- Herzfeld, M. (1992): *The social production of indifference: exploring the symbolic roots of Western bureaucracy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kostova, T. (1998): "Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies". *Working Papers*. No. 98-4. Pittsburgh: Carnegie Bosch Institute, Carnegie Mellon University.
- Kostova, T. (1999): "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective". *Academy of Management Review*. Vol. 24. No. 2.
- Lapham, L.H. (2001): "Model citizens". *Harper's Magazine*. Vol. 302. No. 1.813.
- Lombardi, J.V. (2002): "Magic words and divergent interpretations: the historical context for conversations between Venezuela and the United States". Conferencia en la Asociación Fulbright de Venezuela. Caracas, 26 de septiembre.
- Lombardi, J.V. (2004): "Prologue: Venezuela's permanent dilemma". En S. Ellner y D. Hellinger (eds.): *Venezuelan politics in the Chávez era*. Boulder: Lynne Rienner.
- Malavé, J. (2000): "El teatro de los negocios: formas, prácticas y actores". En A. Baptista (ed.): *Venezuela siglo XX: visiones y testimonios*. Caracas: Fundación Polar.
- McCraw, T.K. (2000): "American capitalism". En T.K. McCraw (ed.): *Creating modern capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.

- Nelson, R.R. y S.G. Winter (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pierson, F.C. (1959): *The education of American businessmen: a study of university-college programs in business administration*. The Carnegie series in American education. Nueva York: McGraw-Hill.
- Pitelis, C.N. y R. Sugden (eds.) (2000): *The nature of the transnational firm*. Londres: Routledge.
- Polanyi, M. (1962): *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Nueva York: Harper Torchbooks.
- Rabe, S.G. (1982): *The road to OPEC: United States relations with Venezuela, 1919-1976*. Austin: University of Texas Press.
- Rodríguez, R. (1964): "Venezuela: a market for U.S. products". Washington: Bureau of International Commerce, Department of Commerce.
- Servan-Schreiber, J.J. (1968): *El desafío americano*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Thurber, O.E. (1907): *The Venezuelan question: Castro and the asphalt trust from official records*. Nueva York.
- Universidad de Georgetown (1921): "Venezuela: An economic report presented by students of the School of Foreign Service as an aid to the foreign trade of the United States". Washington: Universidad de Georgetown.
- Vernon, R. (1998): *In the hurricane's eye: the troubled prospects of multinational enterprises*. Cambridge: Harvard University Press.
- Weber, M. (1995): *General economic history*. New Brunswick: Transaction.
- Westney, D.E. (1987): *Imitation and innovation: the transfer of Western organizational patterns to Meiji Japan*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wilkins, M. (1970): *The emergence of multinational enterprise: American business abroad from the colonial era to 1914*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wilkins, M. (1974): *The maturing of multinational enterprise: American business abroad from 1914 to 1970*. Cambridge: Harvard University Press.
- Yamin, M. (2000): "A critical re-evaluation of Hymer's contribution to the theory of the transnational corporation". En C.N. Pitelis & R. Sugden (eds.): *The nature of the transnational firm*. Londres: Routledge.