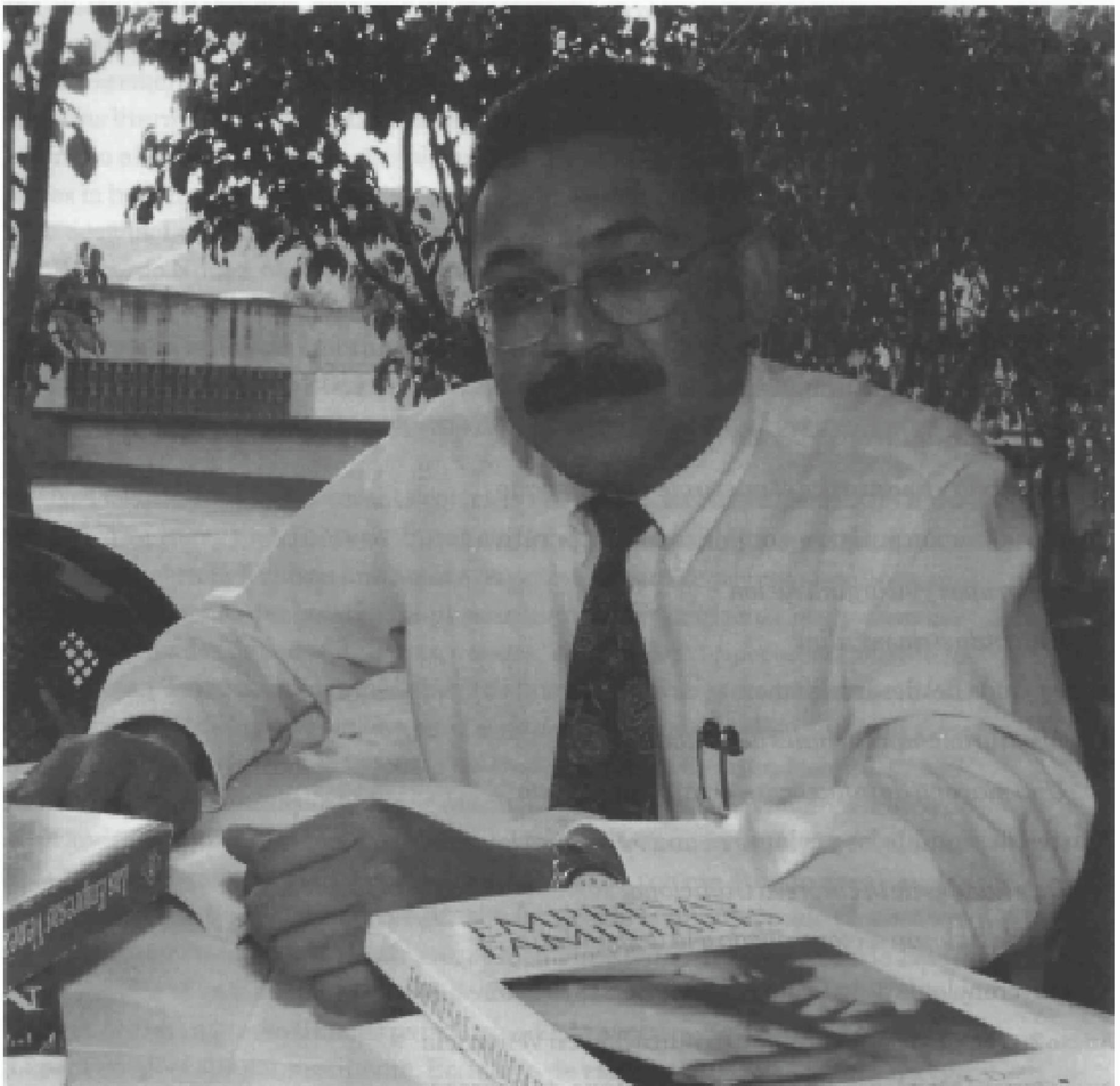


---

*Vida de intercambios*

---





Caripito, Edo. Monagas, 1956. Licenciado en Psicología (UCV, 1982);  
MBA (IESA, 1985); Ph.D en Comportamiento de las Organizaciones (Lancaster, 1992).  
Profesor del IESA, donde fue Director de Investigaciones.  
Editor de la Revista *Debates IESA*.  
Su libro más reciente es  
*Prácticas organizacionales: una perspectiva de procesos  
en la teoría de la organización* (1999).

---

## ***El teatro de los negocios: formas, prácticas, actores***

---

La herencia del siglo XIX: las rutas del comercio

*La difícil construcción de una sociedad moderna*

*Los comerciantes se organizan*

Siglo XX cambalache: el capitalismo periférico

*Del ojo del amo al intervencionismo del Estado*

*El reventón y la fiebre del oro negro*

*La huella del petróleo*

La construcción de un mundo urbano

*El negocio de la construcción*

*Comercio y finanzas en el nuevo mercado urbano*

Industrialización putativa y organización corporativa

*Los grupos y su organización*

*Una industria peculiar*

Auge y caída del desarrollismo

*Aventuras empresariales del Estado*

*Una mañana de influencias: el caso Fanatracto*

Ajustes, desequilibrios y colapsos

*Debilidades de la empresa tradicional*

*Fin de siglo: un sector privado a la desbandada*

Anexo 1: cronología de la firma H.L. Boulton 1870-1992

Anexo 2: cronología de la preindustrialización en Venezuela

Anexo 3: urbanizadores del área metropolitana de Caracas

Bibliografía

LOS DIVERSOS MODOS de organización ensayados, impuestos o abandonados, en el comercio, la industria y los servicios, son resultados de complejos procesos de adaptación y aprendizaje. En cada país, estos procesos responden tanto a tendencias mundiales como a condiciones locales. El anhelo de modernización siempre insatisfecho, el influjo poderoso de empresas y gobiernos foráneos, y la dinámica particular que impone una economía rentista, tejen la trama singular dentro de la cual se desenvuelven los actores, las prácticas y las formas institucionales de los negocios en Venezuela durante el siglo XX.



La historia muestra siempre persistentes continuidades, en medio de un flujo de cambios; en efecto, prácticas empresariales observadas en el siglo XIX se repiten una y otra vez a lo largo del siguiente. Hay, sin embargo, una transformación de tal magnitud que sesga cualquier consideración sobre el siglo XX. Los términos de la relación entre el Estado y la sociedad se invirtieron por completo: de un Estado que vive de la sociedad se pasó a una sociedad que vive del Estado. Esta relación, que caracteriza la Venezuela del siglo XX, se incubó en las primeras décadas y, en las últimas, se perfila su disolución. El fin de siglo venezolano muestra los rasgos que Asdrúbal Baptista (1997: 159-160) atribuyó al colapso del capitalismo rentístico: “los resortes íntegros de la vida social, tanto como las instituciones que recogen las prácticas y costumbres aceptadas... todo ello se pone en entredicho, y el cemento de la sociedad pierde consistencia y solidez”.

Los fenómenos relacionados con la organización de los negocios son muy reveladores de la estructura de la sociedad y su modo de subsistencia. ¿Por qué, entonces, han sido tan poco estudiados en Venezuela? Según Ruth Capriles y Marisol de Gonzalo (1996: 205), el principal obstáculo es el efecto condicionante del Estado y el petróleo sobre el estudio de los negocios privados; pero también señalan otros obstáculos: “recelos, pudores, prejuicios, cambios en alianzas, actores que deben ser minimizados o ensalzados”. Otra explicación, más general, puede inferirse de una observación de Elías Pino Iturrieta, para quien la preeminencia de episodios guerreros y próceres, hombres de presa y autócratas, ha deformado la memoria colectiva

“[...] por su desprecio de los hechos que realmente importan porque han sucedido de manera consuetudinaria y porque traducen una faena sucesiva de cons-

trucción nacional [...] el tráfigo penoso de un país que construye poco a poco sus carreteras y colegios, que funda imprentas y piensa sin estridencias, que combate con tesón las plagas y las pestes” (Pino, 1998a: xiv-xiv).

Esta es ciertamente una historia carente de “grandiosidad”, pero plena de significado y lecciones para la vida social y la conducción de los asuntos económicos.

### **La herencia del siglo XIX: las rutas del comercio**

Si el ámbito de los negocios se caracteriza en el siglo XX por la presencia de las

---

*Quizá luzca exagerada la opinión generalizada, al final del siglo, de que la gran empresa venezolana es una especie en vías de extinción.*

---

empresas transnacionales y el comienzo de la interconexión global mediante circuitos electrónico-financieros, en los negocios del siglo XIX se destacaba la presencia de comerciantes extranjeros, traídos por las redes del tráfico marítimo para explotar las oportunidades que puso al descubierto la Guerra de Independencia. “Para 1823, aparecen establecidas en La Guaira firmas comerciales de individuos como John Alderson, J.F. Strohm, Elías Mocatta, John Powles o William Ackers” (Harwich, 1992: 13).

La mayor parte de aquellas firmas fundadas en los principales puertos, con exiguos capitales, tuvieron corta vida: algunas no pasaban del primer año. Por lo general, los comerciantes permanecían en el país el tiempo necesario para aprovechar un buen negocio y, al cambiar las circunstancias, liquidaban sus haberes y se retiraban. Sin embargo, su principal aporte no era el capital sino “su experiencia en cuanto los procedimientos y manejos del negocio de importación y exportación, y sus contactos con corresponsales en los grandes puertos europeos o norteamericanos” (Harwich, 1992: 14).

Algunos de estos comerciantes decidieron establecerse y probar fortuna en Venezuela: “ayudados quizás, frente a los prejuicios de la oligarquía criolla, por el hecho de ser blancos y, después de un cierto tiempo, adinerados [...] lograron aliarse con destacados apellidos de dicha oligarquía” (Harwich, 1992: 16). Hijas de hacendados, cuyas familias gozaban de un prestigio que venía de la Colonia, se emparentaron con prósperos comerciantes europeos de primera generación. Un ejemplo de ello es la unión de Francisca de Ribas y Palacios, prima del Libertador y heredera de la Hacienda El Palmar, con el primer Vollmer. Tampoco faltaban apellidos con raíces coloniales en la comunidad de hombres de negocios. Los más destacados eran Santana (fundadores de la primera casa mercantil en 1783), Zuloaga y Eraso. Desde esa época viene la tradición de nombrar la firma bajo una razón social que identificaba sus intereses con una familia: hermanos, hijos o sucesores, encabezados por el apellido del fundador (González, 1994).

La Casa Boulton es un caso de longevidad organizacional poco común en Venezuela. Sus operaciones se extienden desde la apertura comercial iniciada a partir del triunfo criollo en la batalla de Carabobo hasta el presente (Boulton, 1992). John Boulton Townley se instaló en La Guaira hacia 1823-1824. Su principal actividad

era el comercio de importación y exportación, además de actuar como agente naviero entre La Guaira y los principales puertos de Europa y Estados Unidos. En 1839 fundó, asociado con John Dallet de Filadelfia, la línea naviera Red “D” Line que operó durante casi un siglo: gracias a esta línea, Venezuela fue el primer país suramericano servido directamente por buques de vapor de Estados Unidos. Hasta su retiro, John Boulton participó directamente en un sinnúmero de empresas y en la creación de las primeras entidades bancarias del país. En 1853 se constituye Boulton Sons & Co., con sus dos hijos (Henry Lord y William George Boulton Schimmel) al frente. En 1861 la firma adoptó la razón social que conserva hasta hoy H.L. Boulton & Co., y desde 1870 se instaló en la esquina El Chorro de Caracas (Anexo 1).

En ningún otro ámbito, como en el de los fenómenos de la organización social, es tan pertinente analizar un período histórico desde la perspectiva del precedente. Estos fenómenos “estructurales” muestran con la mayor nitidez –aunque a veces encandila el espectáculo de éxitos y fracasos pasajeros– la continuidad que domina el aprendizaje de los grupos humanos: las formas ensayadas con el fin de resolver problemas y aprovechar oportunidades que comienzan a abrirse o imaginarse. La historia de la Casa Boulton permite seguir las diversas etapas del desarrollo de la empresa privada venezolana: sus inicios en el comercio, su diversificación hacia otras actividades, su tránsito hacia la industria sin abandonar nunca el comercio, su auge y diversificación desenfrenada, y su colapso al final del siglo, en medio de las amenazas de la competencia y las debilidades de su gerencia.

### ***La difícil construcción de una sociedad moderna***

La república que comienza en 1830, con Páez como presidente, constituye un proyecto novedoso –la primera expresión de liberalismo económico en Venezuela– que dura hasta 1846. El papel del Estado debía limitarse a facilitar la acción de los individuos y asegurar la libre competencia. En 1834, el Congreso promulga la Ley de Libertad de Contratos. Se propone la creación de un tribunal mercantil para dirimir los pleitos y un banco nacional para fomentar las operaciones de los particulares. Al secretario de Hacienda, Santos Michelena, se atribuye la creación de una tesorería eficiente y una política de austeridad que permite comenzar a pagar las deudas del Estado. Un intento de transformación tan radical no podía ser recibido sin reacciones ni convulsiones; sobre todo de parte de los hacendados, quienes se veían perjudicados por una legislación económica que no protegía sus productos y financiaron el movimiento que acabaría con el proyecto: el Partido Liberal (Pino, 1998b).

La historia posterior es conocida como una secuencia de convulsiones y alzamientos que tienen su clímax en la Guerra Federal. Ha sido menos contada la historia del país que sigue trabajando y reproduciendo sus condiciones de vida. Según María Elena González Deluca (1998: 290), “había un país [...] que sembraba, recogía las cosechas, ensacaba el café y el cacao, lo transportaba, lo vendía; y había casas co-

merciales [...] que continuaban sus transacciones sorteando las dificultades; en los puertos atracaban naves que embarcaban y desembarcaban productos y mercancías”. Finalizada la guerra, el país entra en una fase de búsqueda desesperada del tiempo perdido. La idea de “progreso” se convierte en un valor en sí misma y en una política de Estado. En 1863 se crea el Ministerio de Fomento y en su Memoria de 1866 se lee la frase “promover empresas”, que resume las nuevas obligaciones del Estado.

La creación de “juntas de fomento”, en 1865, constituyó una innovación organizacional, en cuanto experiencia de cogestión entre el Estado y el sector privado. Motivadas por la escasez de recursos (tanto financieros como humanos) para emprender las obras públicas programadas por el gobierno, las juntas congregaron a conocidas personalidades de la comunidad de negocios: Boulton, Röhl, Lesseur, Ruete, Santana, Pardo, Hahn, Kolster, Römer, De Sola, Eraso, Blohm, entre otros. Según la Memoria de Fomento de 1866, las juntas eran las formas institucionales que mejor se adaptaban a las condiciones del país: “[...] una alternativa diferente de la política de contratos que aquí no ha dado resultados” (citada por González, 1992: 54). Al comienzo operaban de manera casuística, hasta que la proliferación de juntas condujo, en 1873, a la definición de reglas para su organización y funcionamiento; en especial, procedimientos para la solicitud de fondos y la rendición de cuentas, y el nombramiento de un secretario contador en cada junta. En principio, las juntas recibían asignaciones de fondos públicos; en la práctica, debido a las recurrentes crisis del tesoro, los ingresos provenían de firmas mercantiles vinculadas o no a sus integrantes, en calidad de préstamos (González, 1992).

Las condiciones para el progreso comenzaron a manifestarse tímidamente a finales del siglo, “cuando los capitales que sobraban en la Europa industrializada y los trabajadores que su industria no absorbía, o que las cosechas insuficientes no alimentaban, comenzaron a emigrar a los países americanos” (González, 1998: 282). Las inversiones extranjeras directas realizadas en Venezuela durante el siglo XIX se concentraron en minería, servicios públicos (electricidad, teléfonos, puertos y suministro de agua) y transporte (ferrocarriles y navegación), además del establecimiento de dos instituciones financieras: Banco Colonial Británico y Banco de Londres y Venezuela Ltd. (Harwich, 1992).

Antonio Guzmán Blanco, cuya hegemonía política se extiende de 1870 a 1888, se propuso retomar el proyecto de los años treinta: el Estado debía crear las condiciones para que la sociedad se dedicara a producir, generar ingresos y mejorar su vida. Los hechos se encargaron de mostrar la magnitud de la tarea y los obstáculos que debían enfrentarse.

“[...] los grupos mercantiles fueron los únicos dispuestos a aprobar más o menos espontáneamente el programa, porque apreciaban su capacidad para abrirles canales de participación en la gestión pública, para ampliar sus posibilidades de hacer negocios y, sobre todo, para ordenar la administración fiscal,

liberándolos de las intempestivas exigencias financieras a que los sometían los gobiernos en apuros.” (González, 1998: 286).

En la Memoria de Fomento de 1878 se lee: “[...] la experiencia ha demostrado que entre nosotros no puede plantearse ninguna industria sin la protección del Estado” (citada por González, 1998: 291-292). El reto de Guzmán era fortalecer el Estado, mediante su saneamiento financiero y su modernización, para lograr las metas de desarrollo que se había propuesto. El desorden administrativo era tal que no sólo conocían mejor en Londres que en Caracas el monto de la deuda sino que, además, “era muy inferior (en casi 359 mil libras esterlinas) al cálculo que hacían en Caracas” (González, 1998: 295).

Una estrategia novedosa para resolver la crisis fiscal fue la creación, en 1872, de la Compañía de Crédito de Caracas, constituida como junta de fomento y formada por las principales casas comerciales acreedoras del gobierno: Eraso Hnos. y Cía., H.L. Boulton y Cía., J. Röhl y Cía., Santana Hnos. y Cía., Calixto León y Cía. El contrato suscrito autorizaba a estas casas a recaudar fondos públicos de las aduanas y administrarlos para financiar el gasto ordinario del gobierno. El arreglo se basaba en la confianza de Guzmán en la capacidad gerencial de las firmas y en el interés de

éstas en el éxito de la Compañía, para cobrar sus acreencias y obtener ganancias por comisiones e intereses. La Compañía funcionaba como una mezcla de tesorería y banco central, y duró hasta 1876 cuando sus funciones fueron transferidas al Banco de Caracas. No obstante, la práctica de entregar la administración de recursos públicos a agentes privados se extendió, con variantes, hasta la fundación del Banco Central en 1939 (González, 1998).

El auge de la inversión extranjera durante este período fue impulsado por los incentivos (garantías de rendimiento y monopolios) que ofrecía el gobierno. Esta política no dejó de tener sus consecuencias: los reclamos que debieron enfrentar los gobiernos de Crespo y Castro, y el aislamiento financiero en que se vio el país, tenían su raíz en la escasa rentabilidad de algunas de esas inversiones garantizadas. Un rasgo característico de la economía de finales del siglo XIX, que se repite en varios momentos del XX, es la precaria condición del crédito del país.

“Para un extranjero, suscribir los títulos venezolanos no representaba un buen negocio, pero para un venezolano, vinculado con el gobierno de turno, adquirir al 35 o al 40% de su valor unos bonos redimidos eventualmente al 100% podía ser una operación atractiva. Fortunas como las del propio Antonio Guzmán Blanco, de Manuel Antonio Matos o de José Antonio Velutini pueden haberse aprovechado de esta fuente de recursos”. (Harwich, 1992: 17).

La actuación de Guzmán ha sido objeto de diversas interpretaciones: desde la acusación de corrupción hasta el reconocimiento de su esfuerzo para modernizar el país e integrarlo a la economía mundial. Como anotara Nikita Harwich (1992: 25):

---

*“Reinaldo [Herrera] me dio un cheque por Bs. 8.000.000 con instrucciones específicas de no hacer nada con él durante una semana, luego abrir una cuenta en el Banco Industrial y dejar el dinero ahí hasta que lo necesitáramos...”*

---

“Su participación personal [...] en los proyectos de inversión fomentados ha sido acertadamente calificada como una forma abierta de corrupción y abuso de poder. Pero no es menos cierto que [...] podía ser percibida por el inversionista potencial como la garantía suprema”. Ante un cambio de gobierno no habría garantía alguna de que los intereses del gobernante no arrastrarían en su caída los de cualquier inversionista que apareciera muy ligado a él. Sin embargo, para los capitalistas extranjeros, Guzmán era el único que brindaba cierta seguridad: “Cuando él se alejaba del gobierno, la cotización de los papeles del Estado caía y las ofertas de

***¿Cómo funcionaban estos grupos? ¿Cuál era su estilo de gerencia? Aunque a la cabeza de cada grupo se encontraba siempre una familia, el número y la variedad de empresas que lo integraban hacían imposible para los miembros de la familia propietaria abarcar todo su manejo.***

inversión disminuían” (González, 1998: 293).

El capital nacional de la época se dirigía principalmente hacia el comercio o hacia pequeñas y medianas industrias: fábricas de velas y jabón, tenerías y telares. “Pero sobre todo, el anhelo predominante era el de mantener un control del aparato crediticio, mediante una sutil utilización de las exigencias financieras del Estado venezolano” (Harwich, 1992: 26). Aquí los intereses de la oligarquía criolla y las casas comerciales extranjeras tendían a confundirse: “muchas veces, son conspicuos representantes de estas firmas quienes llevan la batuta al criticar una política ‘demasiado favorable’ a la presencia de capitales extranjeros” (Harwich, 1992: 27). El intento de modernización encontraba un obstáculo formidable en la ausencia de una burguesía moderna. A diferencia del capitalista

extranjero,

“[...] el intermediario criollo [...] actuaba generalmente en función de los prejuicios inherentes de una clase propietaria de corte tradicional [...] obtener una ganancia rápida que permitiera afirmar, o reafirmar, un status de señorío, cuya aspiración suprema era la de poder llevar un suntuoso tren de vida en las capitales europeas”. (Harwich, 1992: 30).

Conspiraban también contra el desarrollo de una economía moderna las relaciones del Estado con los inversionistas extranjeros. La concesión de privilegios que podrían considerarse exagerados se combinaba con la exigencia de que el contratista implementara verdaderos planes de desarrollo (infraestructura, desarrollo agrícola, colonización). Tales contratos eran “herederos directos del monopolio de la Compañía Guipuzcoana o de la Patente de los Welsers” (Harwich, 1992: 30). No debe extrañar que las relaciones entre el Estado y los contratistas se convirtieran en una historia de reclamos de parte y parte, incumplimientos, traspasos de concesiones y pleitos de diversa naturaleza. El proyecto de modernización, basado en instrumentos institucionales tan anticuados, estaba condenado a no ser más que una ilusión, parecida a las que presenciara el siglo XX, con sus correspondientes diferencias, al llegar las transnacionales del petróleo.

El proyecto guzmancista no llegó a materializarse, hasta el punto de construir una sociedad moderna y capitalista; sin embargo, de ese período data la creación

del conjunto de industrias con las cuales se encontrará el siglo XX: fábricas de bebidas, pastas, chocolate, tabaco, velas, jabón, textiles, cordeles, productos de cuero, papel, clavos, fósforos, dinamita. Según Gerardo Lucas (1998) tiende a concederse escasa importancia a la etapa “preindustrial” de Venezuela; pero a ella corresponden significativos esfuerzos de innovación y adaptación de tecnologías traídas por los comerciantes y empresarios extranjeros (Anexo 2). El período de estabilidad política y prosperidad económica que comenzó en 1870 fue el más favorable para la industria. Hacia 1881, gracias a una política proteccionista, comienza un auge que se extiende hasta 1914: “la época de oro de la preindustrialización” (Lucas, 1998: 6).

Las últimas décadas del siglo XIX, sea cual fuere el juicio que merezcan sus protagonistas, sientan las bases sobre las cuales podrá pensarse siquiera en algún proceso de modernización y en la creación de empresas y organizaciones de diversa naturaleza. Se inicia la construcción de una infraestructura destinada a superar la condición de aislamiento de la población en un enorme territorio y a desarrollar un espacio urbano. Además de la construcción de carreteras y vías férreas,

“[...] se va dando un aspecto más lozano a la capital y a los centros de los nuevos estados federales, con la construcción de monumentales edificios públicos, bulevares, urbanizaciones, casas con jardines, bancos, restaurantes, cámaras de comercio, ateneos, clubes, logias, imprentas, academias, museos. Se extienden líneas de tranvías y se amplía el alumbrado público de querosene, gas y eléctrico”. (Cunill, 1998: 18).

En 1881 había más de 1.200 líneas telegráficas; más de 400 teléfonos en servicio en Caracas, La Guaira y Maracaibo; 150 oficinas postales en casi todo el país que despachaban más de 400.000 piezas para el interior y más de 50.000 para el exterior (González, 1998). No obstante, Venezuela seguía mostrando una faz de atraso. William Curtis, enviado en una comisión del Congreso de Estados Unidos en enero de 1885, “... llamó urgentemente a arquitectos, carpinteros y albañiles de Estados Unidos para que vinieran a Venezuela a construir hoteles modernos a lo largo de la costa en Macuto” (Ewell, 1996: 82).

### ***Los comerciantes se organizan***

Antes de cerrarse el siglo tuvo lugar un evento de importantes consecuencias para la organización de los negocios: la fundación de la Cámara de Comercio de Caracas. Como consta en el extraordinario recuento de los primeros cien años de esta institución, elaborado por María Elena González Deluca (1994), el 24 de octubre de 1893 se reunió un grupo representativo de los comerciantes más importantes de Caracas (H.L. Boulton, Agustín Valarino, Eduardo Baasch, Th. Brandis, Casiano Santana, César Müller, H. Chaumer, J.L. Gorrondona, Joaquín Altuna, Félix Soublette y H. Jiménez), en el escritorio de Juan Esteban Linares.

La reunión fue motivada por una carta de Sir Vincent Kenneth Barrington, abogado inglés que llegó a Venezuela en 1892 como apoderado de La Guaira Har-

bor Corporation y participó en la fundación de la Cruz Roja Venezolana en 1895. Barrington presentó un proyecto de contrato y estatutos para la formación de una cámara de comercio según el modelo británico: una asociación civil independiente, de afiliación voluntaria y no sometida a dirección o reglamentación estatal. Entre las primeras firmas que integraron la Cámara se encontraban la Compañía del Gas, la Venezuelan Telephone Co., la Compañía Venezolana de Seguros, la Electricidad de Caracas, el Ferrocarril La Guaira-Caracas, el Gran Ferrocarril de Venezuela, el Banco de Venezuela, el Banco Caracas, la Cervecería Nacional y otras empresas manufactureras de menor magnitud.

Una de las principales actividades de la Cámara de Comercio –“la rutina más importante establecida ya en el primer semestre de su fundación” (González, 1994: 83)– fue estudiar los problemas relacionados con los aranceles de aduana y asesorar al gobierno en esta materia. Las consultas del ministro de Hacienda llegaban con regularidad a la Cámara, pues el presupuesto dependía de los ingresos aduaneros. Las variaciones de los aforos afectaban las decisiones sobre el comercio de un artículo y las dificultades para determinar su clase arancelaria se traducían en tiempo perdido en los depósitos de la aduana.

### **Siglo XX cambalache: el capitalismo periférico**

El modo de inserción de Venezuela en la economía mundial –exportación de bienes primarios e importación de manufacturas– se mantiene a todo lo largo del siglo XX. La diferencia es que la posición de comando pasa de Europa a Estados Unidos. “Estados Unidos tenía todas las ventajas: crédito y capital, transporte, compañías de seguro, redes de comunicaciones, publicidad agresiva y asociaciones de venta [...] La preferencia tradicional venezolana por productos europeos había comenzado a cambiar” (Ewell, 1996: 63).

Un ejemplo de la capacidad desarrollada por Estados Unidos, para adueñarse del mercado venezolano, fue la actividad desplegada por William H. Phelps, quien vendió cerca de 20.000 automóviles en Venezuela entre 1909 y 1934, y estableció el Almacén Americano, donde vendía toda clase de bienes de consumo durable. La historia de la radio comercial en Venezuela arranca en 1930, cuando Phelps inaugura Radio Caracas para promocionar los productos que vendía: radios RCA, máquinas de escribir Underwood, artefactos Frigidaire y automóviles Ford. Con el favor de los gobiernos de Estados Unidos y Venezuela, construyó un imperio industrial y de las comunicaciones que hizo de la familia Phelps una de las más ricas de Venezuela en los años cincuenta (Ewell, 1996).

El modelo de organización económica que adoptan Venezuela y otros países similares (capitalismo periférico) se caracterizó rápidamente por el drenaje de recursos hacia el exterior. Eso ocurrió, por ejemplo, con los saldos favorables de balanza comercial que logró el país entre 1900 y 1908. La deuda externa se llevó buena parte de aquel superávit. Las casas comerciales que controlaban el tráfico

marítimo se ocuparon del resto. Estas casas manejaban las mayores cantidades de dinero de aquel incipiente sistema financiero. No abundaban personas con suficiente capacidad de ahorro ni existía la costumbre de depositar en bancos. Los productores mantenían especies de cuentas corrientes en las casas comerciales, donde dejaban su dinero en custodia (Rodríguez, 1998).

Las casas más importantes (Boulton y Blohm, entre otras) integraban el llamado "alto comercio": eran exportadoras, importadoras y mayoristas, desempeñaban funciones financieras (depósito, préstamo a interés y emisión de documentos de pago con descuento), eran accionistas de las instituciones bancarias y tenían inversiones en la navegación y los seguros. Estas familias de comerciantes invertían en diferentes empresas y sus negocios se expandían hacia ramas diferentes en cada generación (González, 1994). Eran, en suma, exponentes del modelo de diversificación de los negocios que se impondría hasta finales del siglo XX, cuando las nuevas generaciones dejaron de interesarse en los negocios o fueron incapaces de llevarlos adelante con el mismo impulso.

---

*El caso de la industria automotriz...permite ilustrar la relación entre política y negocios en el proceso de industrialización.*

---

### ***Del ojo del amo al intervencionismo del Estado***

Las condiciones del país a comienzos de siglo no eran favorables para la creación de empresas e industrias: una masa de campesinos que vivía en el límite de la subsistencia, un pequeño grupo de empleados del gobierno y el comercio que disfrutaba de una calidad de vida algo mejor y un grupo minúsculo de privilegiados cuya opulencia no daba para conformar la demanda necesaria. Crear una red de distribución que llegara hasta el consumidor era impensable, por los costos, el tiempo de traslado y los pequeños volúmenes. A este cuadro debe agregarse que las frecuentes acciones de guerra interrumpían las labores del campo y afectaban el comercio; aparte de la expropiación de sus existencias, los hombres que no eran reclutados se escondían (Rodríguez, 1998). Por último, la demanda de los productos tradicionales estaba comenzando a ser marginal, comparada con la del acero y la energía que requerían Europa y Estados Unidos, en plena carrera industrial. Estas condiciones cambiarían con la llegada de Juan Vicente Gómez al poder en 1908 y, más adelante, con la irrupción de la explotación petrolera.

La legendaria gestión del ministro de Hacienda Román Cárdenas, durante casi una década (1913-1922), no sólo saneó las finanzas públicas sino que creó las bases para una recuperación de la cual Gómez fue el primer beneficiario.

"Poco a poco [...] se va convirtiendo en el primer latifundista del país, mantiene relaciones comerciales con la opulenta sociedad caraqueña y se asocia, además, con prominentes figuras de la banca y del comercio. Se convierte en el principal accionista de importantes compañías y se adjudica el monopolio de la distribución de la carne en las principales ciudades de Venezuela". (Segnini, 1998: 400).

Según Domingo Alberto Rangel (1979: 30), Gómez “asiste, sin saberlo, a la reestructuración y consolidación de la burguesía urbana como la primera entre las clases dirigentes del país”. El motor de todo el proceso fue el petróleo: hizo crecer los ingresos del fisco, los salarios de los trabajadores y, en consecuencia, la actividad mercantil. “La Venezuela dispersa del café y del cacao [...] cede su sitio a otra nación en la cual todas sus regiones obedecen a un influjo común que se determina por la burguesía mercantil” (Rangel, 1979: 33).

*Esa institución se fundó en julio de 1958 con el nombre Asociación Pro-Venezuela. A ella se atribuye la promoción del decreto “Compre venezolano”...*

Las grandes firmas de Caracas disfrutaban de una posición de privilegio, no sólo por su poder económico y sus nexos con los bancos más importantes sino, además, por su cercanía a los centros de decisión e información que les facilitaba calcular sus respuestas a las coyunturas. El tamaño de la firma determinaba su papel en la organización de los negocios: los pequeños productores no se relacionaban directamente con las grandes firmas exportadoras, sino que consignaban su producto en la pulpería más cercana que lo vendía a un intermediario y éste al exportador (González, 1994).

El testimonio de José Manuel Sánchez (1977) proporciona una visión de las intimidades de los negocios a comienzos de siglo. El 10 de junio de 1917 pagó Bs. 27.000 de contado por la firma Juan Vicente Lavado & Cía. Así nació Sánchez & Cía. Relaciones personales y familiares fueron las parteras de esta empresa.

“No obstante que mi oferta no alcanzaba a igualar la de un comerciante sirio, Carlos Pérez, hijo de Don Juan Pablo y ejecutivo de la firma, recordó haberme conocido de joven casa de misiá Emilia Documet, donde concurría con frecuencia acompañado de su esposa a las recepciones y comidas que ella acostumbraba dar; y otorgó la buena pro a mi oferta”. (Sánchez, 1977: 69).

La exitosa carrera empresarial de Sánchez está llena de ejemplos del valor de la amistad y las buenas relaciones, en el mundo de los negocios. Su llegada a la directiva del Banco de Venezuela, durante la época crítica de comienzos de los años treinta, fue el resultado de la manera como resolvió, por encargo del Dr. Vicente Lecuna, los problemas de numerosos deudores que quedaron agradecidos, sin necesidad de recurrir a procedimientos judiciales. Testimonios y carreras similares, que pueden encontrarse a todo lo largo del siglo, revelan rasgos típicos de la empresa venezolana y explican muchas debilidades de las que adolecerá en un entorno más exigente.

La industria local con la que arranca el siglo estaba integrada por pequeñas fábricas de papel, textiles, vidrio, fósforos, sal, derivados del coco, calzados, cerveza, cigarrillos, licores, azúcar, maicena, fécula, funche, almidón de maíz, aceites, mantequilla, cemento y jabón. En 1913 había 160 industrias registradas, cuyo capital llegaba escasamente a Bs. 55 millones, comparado con el capital invertido en agricultura (212 millones), ganadería (104 millones), transporte (170 millones) y comercio (302 millones) (Karlsson, 1979). Aquella incipiente industria se vio debili-

tada entre 1914 y 1936, por la interrupción de las importaciones de insumos y equipos debido a la guerra, el estancamiento de la economía que duró hasta 1925, la crisis de 1929, las importaciones estimuladas por la apreciación del bolívar en 1934 y la ausencia de barreras arancelarias (Alfonzo, 1988; Lucas, 1998).

El período comprendido entre las dos guerras mundiales puede dividirse en dos fases: 1) una breve expansión hasta 1920, seguida por una recesión que duró año y medio; y 2) la depresión de los años treinta (González, 1994). En ambas, los pequeños comerciantes eran los primeros en caer: “Cedían con facilidad ante las halagüeñas e irresponsables ofertas de los agentes de las grandes firmas y contraían compromisos por encima de sus posibilidades. Luego llegaban los vencimientos y no podían cumplir” (González, 1994: 230). A comienzos de los treinta se redujo el ritmo de la actividad y cerraron algunas fábricas; pero las importaciones no parecían verse afectadas. A partir de 1933 las condiciones se hicieron cada vez más difíciles y se vieron afectadas firmas de larga trayectoria: H.L. Boulton & Cía., Boccardo & Cía., Benzecri y Benmergui, Federico Eraso & Cía. y Santana Hnos. & Cía. (establecida en 1783, desapareció en 1935).

El intervencionismo estatal en la economía se inicia en 1928 con la creación del Banco Obrero y el Banco Agrícola y Pecuario. Sigue con la aplicación de controles de cambio y esquemas de incentivos y regulaciones. Esta política, motivada por las dificultades de la exportación agrícola y posibilitada por el ingreso petrolero, “desarmó la capacidad de reacción del sector privado” (González, 1994: 126). A raíz de la muerte del dictador, la confiscación de bienes asociados con el régimen gomecista dejó en manos del Estado un conjunto de empresas de cierta magnitud: Telares de Maracay, Central Tacarigua y Compañía Ganadera Industrial de Venezuela. El sector privado tenía que enfrentar la competencia de organismos oficiales no sometidos a la disciplina de los costos y los beneficios. Progresivamente, la intervención dejaría de ser una respuesta coyuntural para convertirse en un componente estructural de la actuación del Estado.

El sector privado no quedaría excluido totalmente de los procesos de decisión de la política económica. La Cámara de Comercio de Caracas designaba representantes en organismos públicos y participaba como organismo de consulta, interlocutora de instancias oficiales y grupo de presión. Sin embargo, las decisiones eran tomadas por un Estado cada vez más consciente de su poder. Además, en un cuadro político donde comenzaba a afirmarse el enfrentamiento de clases, los integrantes de la Cámara –los ricos de Caracas– representaban el blanco de ataque de las nuevas organizaciones políticas y sus medios de difusión (González, 1994).

### ***El reventón y la fiebre del oro negro***

La historia de la industria petrolera puede remontarse al descubrimiento del pozo La Alquitrana, por la compañía Petrolia del Táchira a finales del siglo pasado, o quizá hasta los diversos usos que daban algunos indígenas al mene. Pero es ya

entrado el siglo XX cuando comienzan a sentirse los efectos de una industria que cambiará la faz no sólo de Venezuela sino de todo el planeta.

La primera fase de esta transformación comienza en 1913, cuando la Royal Dutch Shell adquiere unas propiedades que tenía la empresa General Asphalt, producto de concesiones otorgadas en 1910 y que habían cambiado de manos varias veces desde entonces. De esa manera se inició un período de predominio británico que duró 15 años. En el mismo año 1913, la empresa New York and Bermúdez descubrió, cerca de Guanoco (estado Sucre), el primer campo petrolero comercial y de explotación a gran escala del siglo XX. Al año siguiente, con el descubrimiento del pozo Zumaque, en el campo Mene Grande del estado Zulia, comienza la influencia invasora de las compañías petroleras (Martínez, 1998).

El petróleo aparece por primera vez en las estadísticas de exportación en 1918, pero es a partir de 1920 cuando comienzan a registrarse resultados significativos. Ahora bien, como explica Yolanda Segnini (1998: 401), eso no significa que las compañías petroleras no hubieran obtenido ganancias: “las exoneraciones de impuestos, la insinceridad de los precios y las amplias facilidades concedidas, dan cuenta de los pingües beneficios obtenidos por los *trusts* internacionales”. Aparte del hecho conocido de que el gobierno encargó a las compañías la redacción de los proyectos de leyes que las regirían, era tal la influencia de estas compañías que hasta delicados asuntos de Estado se trataban con sus representantes. La Ley de Hidrocarburos y demás Minerales Combustibles, sancionada el 6 de junio de 1922, aumentó el tamaño de las parcelas y extendió a 40 años la duración de las concesiones (Martínez, 1998).

Las compañías estadounidenses se expandieron rápidamente: de 5 por ciento de la producción en 1924 a más del 50 por ciento en 1929. Aunque Gómez las recibía de buen grado, tampoco estaba dispuesto a otorgarles un monopolio; por eso mantenía las concesiones del consorcio anglohollandés y de unas cien pequeñas empresas (Ewell, 1996).

“Gómez no dejaba duda de que era él quien definía y hacía cumplir el orden en la nación [...] Las compañías preferían trabajadores de habla inglesa de las Antillas por la facilidad de comunicación y para desalentar la organización laboral [...] En 1929 Gómez prohibió la entrada de negros antillanos [...] Gómez suprimió todo signo de organización laboral autónoma, pero su legislación laboral de 1928 estableció algunos estándares sobre máximo de horas laborales, compensación por accidentes, beneficios por muerte y responsabilidades de los empleadores por condiciones sanitarias, ventilación y seguridad [...] No había derecho a huelga y el gobierno podía disolver los sindicatos a voluntad [...] La débil legislación daba a Gómez un arma poderosa si no quedaba satisfecho con las compañías”. (Ewell, 1996: 135).

El espectacular reventón del pozo Los Barrosos 2, en las afueras de Cabimas (estado Zulia), atrajo la migración de expertos, trabajadores, especuladores, inver-

sionistas y gerentes. Para los allegados a Gómez, era el momento de hacer grandes negocios. "Sin rubor, el 22 de junio de 1923 se estableció la Compañía Venezolana del Petróleo; los accionistas no aportaron ni un centavo, pues ya el Ministro de Fomento les había entregado Bs. 61.000 en efectivo para poner a andar la caja chica" (Martínez, 1998: 413). El número de compañías dedicadas al negocio petrolero creció rápidamente durante ese año: "[...] incluyendo alguna de nombre tan pintoresco como Venezuela Speculation" (Martínez, 1998: 414). La combinación de petróleo abundante y gobierno complaciente resultó, en cualquier caso, irresistible para las transnacionales. El auge petrolero adquirió un ritmo frenético. Las nuevas inversiones venían con la tecnología más avanzada y las exigencias más desaforadas, para un país carente de infraestructura, recursos humanos y, sobre todo, organización.

---

*La reforma y la crisis de los noventa pusieron al descubierto las debilidades gerenciales de muchos empresarios y sus empresas.*

---

### ***La huella del petróleo***

El país que sobrevivió a la muerte de Gómez estaba constituido por una exigua población de tres millones de habitantes, que vivía en núcleos rurales dispersos en un territorio de un millón de kilómetros cuadrados; sometida a enfermedades endémicas, sin centros de salud suficientes; analfabeta, sin escuelas ni maestros suficientes, con dos universidades de escasa matrícula donde la investigación y las bibliotecas eran poco menos que embrionarias. No había comenzado el petróleo a rendir frutos y ya el campo empezaba a mostrar la faz de abandono que luego lo caracterizaría: sin estímulos financieros y comerciales, sin silos y frigoríficos, sin vías de comunicación. No existía un sistema financiero organizado y el comercio exterior seguía caracterizado por operaciones aisladas de poca monta (Polanco, 1998).

Al gobierno de López Contreras se atribuye, con razón, la virtud de adoptar políticas decididas y enérgicas para enfrentar la gravedad del cuadro que encontró. Durante ese período fueron creados el Banco Central, la Contraloría General de la República y los ministerios de Agricultura y Cría y de Sanidad y Asistencia Social. La tarea era formidable y, para el gobierno, fue haciéndose cada vez más evidente que las soluciones estaban en sus manos, no sólo porque no podía esperar mucha ayuda del sector privado sino también porque el ingreso petrolero estaba comenzando a hacer girar la actividad económica alrededor del Estado. En el modelo económico que terminó con la llegada del petróleo el Estado no era el agente económico por excelencia: "hasta 1940, la sociedad venezolana vivía de lo que ella misma, no el Estado, producía" (González, 1998: 284). La gran transformación del siglo XX estaba gestándose.

El desplazamiento de la actividad agrícola por la industria petrolera condujo a tremendos desajustes sociales y económicos, sobre todo en el interior donde los medios tradicionales de vida tuvieron que enfrentar, en desventaja, el empuje arrollador de un nuevo modo de producción y de vida. Por ejemplo, la instalación de la refinería de Caripito (estado Monagas) en 1931 condujo hacia un escuálido

poblado migraciones de toda naturaleza y de todas partes. La transnacional Standard Oil instaló allí no sólo maquinaria, equipos y personal, sino un nuevo estilo de vida: el campamento con sus divisiones sociales y nacionales, el comisariato con su nueva manera de adquirir bienes de consumo, el hospital moderno con sus recursos nunca vistos por los nativos.

“Los campos petroleros aparecen en medio de nuestra geografía como vitrinas vivientes de una forma nueva y ajena de vivir y de hacer. Los venezolanos que entran de día a laborar, y se retiran al atardecer a sus insalubres y destartala-

---

*La estocada final  
apareció en  
la Gaceta Oficial  
el 5 de noviembre  
de 1980: una resolución  
del Ministerio  
de Fomento...*

---

das barriadas improvisadas, observan su tecnología y organización con una mezcla de admiración y envidia, resentimiento y sueños de emulación que encierran la semilla de la modernización del país”. (Francés, 1990: 63).

Alrededor de las nuevas instalaciones, y junto a ellas, crecería el resto del pueblo con sus instituciones, comercios y servicios.

Según el arquitecto Paolo D’Onghia (comunicación personal), los

campamentos petroleros marcaron un particular modelo de desarrollo urbano: “la ruta del burdel”. A lo largo de las vías que conducían a las zonas de tolerancia fueron apareciendo variadas formas de comercio y servicios, formales e informales, y con ellas las viviendas que extendieron los límites originales de los pueblos. Hasta la organización de los servicios públicos de salud llegó también el impacto de la explotación petrolera: como parte de los esfuerzos para protegerla de enfermedades que diezaban la fuerza de trabajo, la Fundación Rockefeller apoyó la creación de la Dirección de Malariología del Ministerio de Sanidad, que se convirtió en leyenda y modelo para otros servicios (Malavé, 1995).

Las empresas petroleras debían traer personal de todos los niveles, ante la escasez de recursos humanos preparados, característica de la Venezuela rural que encontraron. A partir de 1933 salen los primeros venezolanos a prepararse profesionalmente en las especialidades de geología, geofísica e ingeniería de petróleo. Cuando estalla la Segunda Guerra Mundial muchos extranjeros que trabajaban en las petroleras tuvieron que regresar a sus países para alistarse en sus respectivos ejércitos. Algunos de los venezolanos que salieron a estudiar ya habían regresado y asumieron, entonces, importantes responsabilidades en los campos petroleros. Los jóvenes exiliados por los eventos políticos que continuaron sus estudios afuera encontraron, al regresar, que los mejores empleos se encontraban en la industria petrolera (Riquezes, 1988).

La huella más importantes que dejó el petróleo, desde el punto de vista de la organización de los negocios, fue la enseñanza recibida por los venezolanos en esas “escuelas” que fueron las empresas petroleras: el aprendizaje y la difusión de su modelo de gerencia.

“[...] la industria petrolera se convirtió de hecho en una escuela que estableció estándares para los negocios dentro y fuera del sector petrolero [...] y generó

un *ethos* tecnocrático entre su personal gerencial que facilitó su identificación con la racionalidad empresarial”. (Coronil, 1997: 109-110).

Héctor Riquezes (1988) resumió los rasgos básicos de ese modelo de gerencia: 1) una gestión guiada por políticas, normas y procedimientos; 2) el gerente actúa dentro de un marco organizacional cuya estructura y filosofía le permiten cumplir las metas que se ha trazado; 3) un proceso de planificación asegura que las cosas ocurran de acuerdo con los intereses de la empresa; y 4) las reglas del juego están claras, en blanco y negro, no en la mente de los directores.

Como secuela de esta huella del petróleo puede agregarse, sin duda, la creación del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en 1965. El establecimiento de estudios de administración de alto nivel en Venezuela fue el fruto de la iniciativa de Carlos Lander Márquez, Director de Recursos Humanos de la Creole Petroleum Corporation para la época, quien logró coordinar el apoyo de la Creole, la Fundación Ford y universidades estadounidenses. Las críticas de Lander al modelo de gerencia de las empresas petroleras y sus ideas para mejorarlo y adaptarlo al país pueden apreciarse en un extenso “memorándum privado” que enviara en 1950 a su jefe, M.C. Hagen, Gerente Corporativo de Relaciones Industriales de la Creole (Lander, 1997). ¿Por qué una compañía que disponía de excelentes sistemas administrativos y pagaba los mejores salarios del país, no lograba la moral y la confianza deseadas de sus trabajadores? Según Lander (1997: 3), en su “memo” de 1950,

“[...] la Compañía ha olvidado hacer sentir a sus trabajadores [...] [que forman] parte de una organización de la cual son individuos importantes y necesarios, y no una organización que les paga un buen salario y les da muchas prestaciones económicas y sociales, pero en la cual son simples fichas, no necesarias y reemplazables en cualquier oportunidad”.

No todas eran historias felices, ciertamente. Los empleados venezolanos se quejaron durante mucho tiempo de segregación: los extranjeros recibían remuneraciones en dólares, vivían en mejores casas y disfrutaban de clubes y cines a los cuales no tenían acceso los criollos. Sin embargo, los comerciantes y los profesionales sabían que sus fortunas estaban atadas a la de la industria petrolera. Algunas de las familias más ricas e influyentes (Capriles, Tinoco, Pietri, Mendoza, de Armas) alcanzaron directa o indirectamente sus posiciones gracias a las concesiones petroleras (Ewell, 1996).

El ingreso petrolero alteró el equilibrio social y contribuyó al auge de una clase media y una naciente organización laboral. Los inmigrantes europeos y los ciudadanos estadounidenses que vivían en Venezuela, la creciente facilidad de los viajes, las comunicaciones de masas y el comercio, modificaron los hábitos de consumo y las actitudes de los venezolanos. “Yanquis seguros de sí mismos, en el proceso de hacer sus propias fortunas, ofrecían lecciones a los venezolanos sobre cómo vivir y hacer dinero al ‘estilo americano’” (Ewell, 1996: 168). Luego las revistas y películas,

---

la publicidad y la televisión, reforzaban esas lecciones y presentaban a los venezolanos una variedad insospechada de productos de consumo y valores, con lo cual la huella del petróleo salió del campamento y se extendió por toda la sociedad venezolana.

### **La construcción de un mundo urbano**

La evolución de los negocios ha estado marcada por los crecimientos vertiginosos y las caídas abruptas del ritmo de la actividad económica durante todo el siglo XX. Los períodos de estabilidad o crecimiento gradual han sido la excepción. Durante la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, los problemas del transporte y la escasez de mercancías trastornaron el curso del comercio de importación y dejaron al descubierto tendencias incontrollables, como el auge del contrabando. Aparte de las explicaciones económicas (una demanda que la producción local no logra satisfacer o una apreciación de la moneda) y de la complicidad o ineficacia de los funcionarios de las aduanas, en Venezuela parece haber “una tradición histórica de origen colonial que vinculaba el contrabando con una forma de protesta contra el poder del Estado” que explica su extensión contra los esfuerzos de los comerciantes establecidos (González, 1994: 359). En cualquier caso, la proliferación del comercio informal ha acompañado siempre la volatilidad de la economía: “tanto en épocas de crisis como de prosperidad, o de fuertes expectativas” (González, 1994: 550).

Al mejorar el panorama, como ocurre en la posguerra, la aceleración de las actividades tiende a desbordar los cauces normales y la capacidad de organización del Estado y de los negocios privados. El servicio portuario era incapaz de manejar el incremento de las importaciones: se abarrotaban los almacenes y se paralizaba el flujo de las mercancías. Algo similar ocurría en el ámbito financiero: se acumulaba peligrosamente el dinero en los bancos, por falta de salida en forma de inversión. En aquel proceso de auge los comerciantes disfrutaron de una tasa de ganancias y un volumen de operaciones sin precedentes ni organización.

“[...] el comercio exhibía una estructura macrocefálica donde la cabeza dirigente [...] excedía a un cuerpo aún enjuto [...] la cabeza eran las pocas firmas muy poderosas que ocupaban el primer estrato y el cuerpo la vasta muchedumbre de tiendas y expendios al detal que se desparramaban por todo el país”. (Rangel, 1979: 51).

El período que comienza a finales de los años cuarenta y se extiende hasta el final de la década siguiente se caracteriza por la búsqueda y la institucionalización de modalidades de inversión que proporcionaran cauces al crecimiento económico: los negocios de la construcción, el comercio y las finanzas.

### ***El negocio de la construcción***

Un Estado fortalecido, por las inyecciones masivas de renta petrolera, era no sólo una amenaza intervencionista sino, también, un nuevo agente con el cual se

podían hacer buenos negocios. El dinero movilizado por la construcción de obras públicas, y otras actividades relacionadas con el proceso de urbanización, se convirtió en un impulso para la creación de empresas y abrió un “nuevo espacio para reorientar o diversificar las inversiones de antiguas casas mercantiles” (González, 1994: 415). La onda expansiva –alimentada por las remuneraciones a los trabajadores, las compras de materiales y los gastos en transporte– condujo incluso a una escasez de ingenieros y obreros. Entre 1953 y 1958 tuvo lugar un auge migratorio, tanto externo como interno, con sus consecuencias para la industria de la construcción y la especulación en tierras urbanas. El mayor salto de estas actividades ocurrió en 1952, cuando la venta de “edificios de altura” produjo ganancias nunca vistas (Machado, 1981b).

El número de compañías dedicadas a la construcción en el Distrito Federal se duplicó entre 1955 y 1959. El capital suscrito pasó de Bs. 12,3 millones en 1944 a Bs. 226,2 millones en 1959. No había proporción entre el capital requerido para establecer compañías constructoras y los montos por los cuales contrataban: con

un capital mínimo movilizaban sumas gigantescas. Entre 1944 y 1959 el Ministerio de Obras Públicas (MOP) otorgó 2.050 contratos a 804 contratistas, por un monto de Bs. 3.913,5 millones. La industria de la construcción funcionaba, de hecho, como un canal para la distribución de excedentes (Machado, 1981b). Clemy Machado estudió 16 compañías correspondientes a este período: 7 tenían vínculos con el gobierno de Acción Democrática y 10 con el de Pérez Jiménez. De las primeras, 5 se vinculaban con el gobierno de Pérez Jiménez mediante accionistas que ocupaban cargos importantes en ministerios o en el Congreso, eran simpatizantes del régimen o una misma persona aparecía siempre contratando con el gobierno de turno. De las vinculadas directamente con la dictadura, seis tenían en sus cuadros altos funcionarios: tres ministros, dos presidentes del Congreso, un presidente del Banco Obrero, un diplomático y un embajador.

El proceso de urbanización del área metropolitana de Caracas desencadenó una actividad especulativa sin precedentes. Esto se debió, entre otras causas, a la ausencia de opciones de inversión, tan seguras, rentables y expeditas, para absorber grandes cantidades de dinero. Además, no existían grandes impuestos a la propiedad de tierras ociosas, lo cual facilitaba el acaparamiento. Este negocio dejó enormes ganancias a los propietarios de haciendas que se convirtieron en urbanizadores, a los inversionistas que adquirieron terrenos para urbanizarlos y a las agencias inmobiliarias que cobraban grandes sumas por sus servicios, en un mercado donde predominaban las operaciones ocultas. Entre 1944 y 1959 se fundaron 44 urbanizaciones, de las cuales 61 por ciento fue realizado por sus propietarios, lo cual sugiere la concentración de la tierra en manos de un pequeño grupo de personas o familias (Anexo 3). En este negocio pueden encontrarse también vínculos entre las empresas urbanizadoras y el gobierno. Por ejemplo, los directivos de una de

---

*Un rasgo notable de aquella burocracia era su “estabilidad casi vitalicia”: algunos empleados conservaban sus posiciones durante décadas.*

---

las urbanizadoras más importantes, Pavimentos VICA, estaban todos vinculados con el régimen de Pérez Jiménez; más aún, entre sus filas se encontraba el Dr. Gerardo Sansón quien, como ministro de Obras públicas, entregó a los concejos municipales el Plan regulador de Caracas que contenía las directrices para la elaboración de ordenanzas de zonificación que regularan el uso de la tierra (Plaza, 1981).

El negocio de la construcción y la compraventa de terrenos abrieron el cauce para la extracción y la acumulación del capital, a partir del cual se produjo la estructuración de poderosos grupos económicos: redes formadas por los vínculos

---

*Antes de cerrarse el siglo XIX tuvo lugar un evento de importantes consecuencias para la organización de los negocios: la fundación de la Cámara de Comercio de Caracas.*

---

entre directivos de compañías constructoras, propietarios de tierras, urbanizadores y funcionarios del gobierno (Machado, Plaza y Pacheco, 1981). La estructura de poder económico comenzó a desplazarse del comercio de importación y la propiedad de la tierra hacia la construcción, la especulación y el negocio financiero. Los nuevos grupos eran conglomerados diversificados, bajo el control de una o pocas familias vinculadas por nexos de matrimonio, negocio y amistad. El desplazamiento del poder económico no se

tradujo en el enfrentamiento de una burguesía emergente con una clase terrateniente, como ocurrió en otros países; pues los terratenientes se adaptaron rápidamente a las nuevas condiciones y orientaron sus inversiones hacia las nuevas actividades (Coronil, 1997). Quizá no debería exagerarse su capacidad de adaptación; de hecho, formaban parte del pequeño grupo que contaba con recursos para invertir, además de información, contactos y privilegios.

El sector privado no era un grupo monolítico, sino un conjunto heterogéneo de empresarios, propietarios, productores y comerciantes, cuyos intereses y exigencias estaban lejos de ser coincidentes.

“La importación de cemento, por ejemplo, es una medida que favorece a los constructores pero no a los productores; la creación de una Banca Hipotecaria si bien favorece a los constructores no conviene a los prestamistas particulares; la Ley de impuestos sobre terrenos sin construir conviene a los constructores, pero no a los propietarios y especuladores de tierras urbanas, y así sucesivamente”. (Machado, 1981a: 64).

La discusión sobre el proceso de licitación de las obras permite apreciar los intereses en juego: impedir la contratación de firmas extranjeras y concentrar los contratos en las pocas y grandes compañías existentes, pues la competencia conduciría a “precios ruinosos”. El resultado fue una concentración de los montos contratados: 5,5 por ciento de las empresas firmó contratos por 52 por ciento del monto total (Machado, 1981b). Los empresarios definieron criterios para deslindar los ámbitos de la empresa y el Estado: “Sólo aquellas actividades que pueden ser cumplidas con el máximo de lucro y el mínimo de riesgos competen a la empresa privada, aquellas que no garantizan la rentabilidad del capital invertido de manera amplia y relativamente rápida, pasan a constituir responsabilidad estatal” (Machado,

1981a: 91). Cualquier medida inconveniente para la rentabilidad de la empresa era “intervencionismo”.

El “nuevo ideal nacional” –construcción de obras útiles como *leitmotiv* del gobierno de Pérez Jiménez– adquirió una expresión organizacional al convertirse el MOP en la pieza central de la estructura del gobierno (Machado, 1981b):

- Alta política: Presidencia y ministerios de Relaciones Interiores, Relaciones Exteriores, Defensa y Hacienda.
- Producción: los ministerios de Fomento, Agricultura y Cría, y Minas e Hidrocarburos formulaban los planes y Obras Públicas los ejecutaba.
- Servicios generales: ministerios de Educación, Sanidad y Asistencia Social, Justicia y Comunicaciones.

A esa época corresponde la construcción de grandes obras en Caracas: 1) edificios destinados a organismos oficiales (ministerios, Identificación y Extranjería, Círculo de las Fuerzas Armadas); 2) obras de la Ciudad Universitaria (aula magna, sala de conciertos, biblioteca, jardín botánico) y ampliación del Museo de Bellas Artes; 3) construcciones de lujo como el hotel Humboldt y el teleférico; 4) importantes obras viales (autopista Caracas-La Guaira, carretera Panamericana, prolongación de la autopista El Valle, avenida intercomunal del Litoral); y 5) edificios de apartamentos del Banco Obrero, como expresión de la política de “erradicar” la vivienda insalubre de Caracas.

La crisis de la industria y el desempleo que se acentúa al final del período conducen a la Cámara de la Construcción a emitir la siguiente declaración en enero de 1960:

“La Cámara no se explica por qué el Gobierno no ha gestionado razonadamente ante el Congreso la contratación de un empréstito exterior, destinado no exclusivamente a financiar el presupuesto extraordinario, sino además a poner en marcha un vasto y ambicioso plan de obras públicas reproductivas que en escala nacional satisfaga las más perentorias necesidades colectivas y abra un amplio, útil y remunerador frente de trabajo a los actuales contingentes de desempleados” (citada por Machado, 1981a: 89).

Después del auge anterior, se reduce el presupuesto del MOP, no queda para pagar a los contratistas y se paralizan muchas obras. Se produce una fuga de talento del MOP y muchos ingenieros con experiencia deciden formar compañías privadas: “Esta proliferación de compañías que ahora no consiguen contratos y muchas de las cuales tienen que liquidar constituye otro foco de protestas para el gobierno” (Machado, 1981b: 125).

La disyuntiva de la política económica en los años cincuenta era qué hacer con la renta petrolera: invertirla en diversificar la economía y en la industrialización o gastarla en importaciones y en la modernización urbana (González, 1994). La respuesta no se hizo esperar. El crecimiento violento de la renta y la concentración del gasto en Caracas contribuyeron a crear una estructura económica alejada de la

producción que giraba alrededor de la ganancia rápida, el valor de la propiedad urbana y el consumo largamente postergado de una clase media que no veía la hora de ocupar su espacio en la sociedad.

### ***Comercio y finanzas en el nuevo mercado urbano***

Las nuevas formas de organización para la distribución de bienes y la prestación de servicios responden al influjo de intereses estadounidenses atraídos por la explotación petrolera, pero van más allá del ámbito de esa industria. “La fuerte presencia estadounidense en la economía, los negocios y la cultura popular ha creado en los venezolanos un amor/odio ambivalente por el ‘*American way of life*’” (Ewell, 1996: 5). La creciente comunidad estadounidense comenzó a demandar los productos que encontraba en su país o en los comisariatos petroleros. Sus preferencias y altos ingresos impulsaron una transformación del comercio al detal. La Compañía Anónima Distribuidora de Alimentos (CADA), de Nelson Rockefeller, estableció el primer supermercado en Maracaibo (1949), seguido pronto por otros en Valencia y Caracas. Hacia 1953, Sears, Roebuck and Company tenía seis tiendas por departamentos en el país. En 1950 fue fundada la Cámara Venezolano Americana de Comercio (Venamcham), por subsidiarias de firmas estadounidenses y compañías venezolanas que dependían del comercio entre ambos países (Ewell, 1996).

Un factor clave en este desarrollo fue la iniciativa de Rockefeller, quien fundó la Compañía de Fomento Venezolana (1940), uno de cuyos frutos fue la construcción del Hotel Ávila en Caracas, la American International Association for Economic and Social Development (1946) y la International Basic Economy Corporation (1947) que dio lugar a la Venezuela Basic Economy Corporation, en la cual la Corporación Venezolana de Fomento (fundada en 1946) aportó el 50 por ciento del capital inicial. El propósito que orientaba la actividad desplegada por Rockefeller era promover la modernización del país mediante diversos tipos de proyectos: fincas ganaderas, una compañía de pescado congelado, una empresa de productos lácteos y una cadena de supermercados. Sólo los dos últimos tuvieron éxito. Sin embargo, luego vendrían otros proyectos exitosos: Mavesa, la lavandería Lav-O-Mat, las compañías de inversión Inverdica y Empro (Coles, s.f.).

El testimonio de William Coles, representante de negocios de Rockefeller y presidente y principal accionista del Hotel Ávila para el momento de su venta en 1956, da una idea de cómo se hacían negocios durante la dictadura.

“Reinaldo [Herrera] me dio un cheque por Bs. 8.000.000 con instrucciones específicas de no hacer nada con él durante una semana, luego abrir una cuenta en el Banco Industrial y dejar el dinero ahí hasta que lo necesitáramos [...] Los compradores formaron una nueva compañía [...] y durante largo tiempo Gardner [gerente del hotel] continuó operando el Ávila sin saber quiénes eran sus dueños. Cuando Pérez Jiménez se fue a las cuatro de la mañana a finales de

enero de 1958 [...] dejó por error una maleta. Entre su contenido hallaron un memorando referido a su propiedad sobre algunas acciones del Ávila. Además del general y Laureano, mi conjetura es que los otros accionistas [...] eran Reinaldo, Ferrer, Malaussena y Pedro Estrada. El resto estaba probablemente [...] en manos de otros ministros del régimen del dictador, incluyendo el entonces ministro de Fomento y el ministro de Sanidad". (Coles, s.f.: 40).

Desde su inauguración en 1942, el Hotel Ávila se convirtió en el centro social de la ciudad: "[...] los bailes de los sábados en la noche eran famosos. El Hotel Ávila fue realmente el comienzo de la nueva Caracas" (Coles, s.f.: 434). Después de su época de gloria, fue destronado (y también sus ganancias) por el Hotel Tamanaco, inaugurado a comienzos de los cincuenta, que se convirtió en el nuevo centro de atracción y símbolo de la Caracas urbana.

La inversión directa de Estados Unidos, principalmente en forma de plantas ensambladoras como las de General Motors y Chrysler, creció a una tasa mayor aun que la inversión petrolera. Sin embargo, muchas de las nuevas industrias eran importadoras netas. "Irónicamente, en un país que se vanagloria de sus frutas nativas, la firma Yukery compraba pulpas de fruta de Estados Unidos y las combinaba con agua y azúcar venezolanas, para hacer jugos de frutas 'venezolanos'" (Ewell, 1996: 175). Las viejas industrias establecidas no podían competir con los productos importados o con las modernas industrias recién instaladas. En 1952, cuando Procter & Gamble instala su planta para empacar detergentes, quedaban pocos fabricantes locales de jabón. Una de las sobrevivientes, Jabón Las Llaves, fue adquirida en 1955 por un grupo de inversionistas venezolanos y estadounidenses, encabezado por William Coles (Ewell, 1996).

La inversión estadounidense en sectores no petroleros condujo a una transformación gradual de las prácticas de los negocios: la adopción de procedimientos de ventas, mercadeo y contabilidad, como los utilizados en Estados Unidos. En 1956, Venamcham contrató a un gerente de ventas de Phillips Petroleum para que enseñara a los integrantes de la Asociación Venezolana de Ejecutivos de Ventas cómo infundir en los vendedores la ambición de lograr una venta más. El secretario de la National Association of Credit Men de Estados Unidos asesoró a los gerentes de crédito de Caracas para crear una asociación similar en Venezuela, con el fin de prestar servicios de información a los exportadores estadounidenses sobre sus clientes venezolanos. El número de mujeres empleadas en trabajos de oficina pasó de 8.742 en 1950 a 24.068 en 1961. El requisito de "buena presencia" se convirtió en blanco de críticas, según las cuales los empleadores extranjeros querían utilizar a la mujer como "carnada" para atraer más clientes (Ewell, 1996).

Los beneficiarios de las actividades industriales y comerciales conformaron una nueva clase de asesores, consultores jurídicos, accionistas, socios y agentes de

---

*Un ejemplo de la capacidad desarrollada por Estados Unidos, para adueñarse del mercado venezolano, fue la actividad desplegada por William H. Phelps, quien vendió cerca de 20.000 automóviles en Venezuela entre 1909 y 1934...*

---

compañías estadounidenses. Un caso emblemático fue el de Eugenio Mendoza, quien comenzó en los años treinta con una modesta tienda y se convirtió en uno de los empresarios más ricos y diversificados de Venezuela. Fue el principal proveedor de materiales de construcción de Estados Unidos para el MOP, entre 1936 y 1941. En 1943 estableció su propia fábrica de cemento. Luego, como ministro de Fomento del gobierno de Medina, supervisó la distribución de licencias de importación durante la guerra. Terminada la guerra, en sociedad con capital privado de Estados Unidos y un crédito del Export Import Bank, se diversificó hacia otros ma-

***La Casa Boulton es un caso de longevidad organizacional poco común en Venezuela.***

teriales de construcción, alimentos para animales, papel y finalmente banca y organizaciones financieras (Ewell, 1996).

El dinamismo generado por la construcción y el comercio, y alimentado por el ingreso petrolero creciente, se tradujo en la expan-

sión de capas medias de empleados y funcionarios públicos que disponían, por primera vez, de cierta capacidad de ahorro. Si a esto se suma el proceso de acumulación de capital en manos de propietarios y empresarios, se explica el crecimiento de un sector financiero capaz de responder a las nuevas exigencias de la economía. Una vieja aspiración de los comerciantes y empresarios venezolanos, la fundación de la Bolsa de Comercio de Caracas, se materializó en 1947: “[...] una de las expresiones más concretas del proceso de crecimiento, estabilización e institucionalización de los intereses económicos del sector mercantil e industrial privado” (González, 1994: 416). En 1955 el volumen negociado superó en 70 por ciento al de 1954. El negocio de los seguros –un campo trillado desde el siglo XIX– conoció también una expansión sin precedentes durante aquellos años. En general, se produjo una proliferación de instituciones financieras. Durante el período 1944-1959 se triplicó el número de bancos y el número de agencias pasó de 36 a 418: un promedio de 11 agencias por banco en 1959 (Pacheco, 1981). El fenómeno del “consumismo” fue impulsado por el desarrollo de las compras a crédito y una de sus facetas –el cheque sin fondo– comenzó a convertirse en práctica usual en los años cincuenta (González, 1994).

La Ley de bancos de 1940 prohibía otorgar préstamos por un plazo mayor de dos años y descuentos, redescuentos y anticipos por más de un año; de allí que la banca se especializara en operaciones de corto plazo: bienes raíces, negocios de importación y tráfico de mercancías. En esas condiciones se constituyó una red irregular y costosa para el financiamiento de la industria de la construcción, que reforzó “la tendencia general al encarecimiento de las obras de construcción, a la elevación del margen de ganancias y al predominio en el mercado de las grandes compañías” (Pacheco, 1981: 270). En efecto, las compañías capaces de crecer eran aquellas asociadas con firmas extranjeras o las nacionales que podían reinvertir sus ganancias. Hubo que esperar hasta 1959, cuando una nueva ley bancaria permitió la creación de bancos hipotecarios y entidades de ahorro y préstamo.

La crisis política de 1958 se tradujo en fuga de capitales y, durante los dos años siguientes, la desconfianza y el temor a la imposición de un control de cambios agu-

dizaron la recesión. La quiebra de importantes empresas, debido a la magnitud de sus deudas, dejó a la banca un volumen de colocaciones irrecuperables que elevó su riesgo de iliquidez: “Temiendo la quiebra de algunos bancos, el público asediaba sus ventanillas y formaba cola para retirar los depósitos” (Tejero y Gómez, 1967: 40). Entre 1961 y 1963 cerraron 30 oficinas bancarias. El panorama cambia a partir de 1964: retornan la estabilidad política y la confianza en la política económica, se recupera la industria de la construcción, crece la producción industrial y el Estado emprende nuevas aventuras. Al negocio financiero le esperan nuevas oportunidades a las cuales deberá adaptarse.

### **Industrialización putativa y organización corporativa**

Un período relativamente corto desde la perspectiva histórica, como es el siglo XX venezolano, permite apreciar una evolución que tardó varios siglos en Europa: el tránsito del capitalismo del comercio a la industria. Según el historiador Fernand Braudel (1982), el capitalismo no se interesó en la industria hasta el siglo XIX, cuando la ampliación del comercio global creó la posibilidad de acumulación en gran escala y el desarrollo de un sistema financiero eficaz. Como regla general, los capitalistas nunca arriesgan su propio dinero. Hacían falta instituciones y mecanismos financieros que permitieran conducir los flujos de capital hacia las empresas industriales. Todos estos procesos habrían sido impensables sin la intervención de otro actor: un Estado capaz de crear las bases para la expansión del capitalismo. Con algunos ajustes menores, esta descripción puede aplicarse al movimiento de los capitales criollos del comercio a la actividad industrial.

Una serie de cambios estructurales precedió y acompañó ese movimiento en Venezuela. Con el paso del negocio fundamental de exportación a las transnacionales del petróleo, se desvaneció el papel de las firmas exportadoras venezolanas. Ya los conceptos de “casa comercial” y “alto comercio” habían desaparecido: “[...] se hablaba de empresas y empresarios, o del sector privado para diferenciarlo del otro gran sector económico, el público” (González, 1994: 479). Desapareció también la estructura que dominaba la organización de los negocios: una red de productores agropecuarios e industrias extractivas, transportistas, pequeños y medianos comerciantes, comandada por las grandes casas comerciales. La Cámara de Comercio de Caracas había perdido su papel protagonista desde 1944, cuando se creó la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción (Fedecámaras), aunque se mantuvo como punto de referencia de los empresarios más importantes y antiguos (González, 1994).

El cambio del régimen político a partir de 1958 no implicó un cambio en la política económica, al menos en la declaración de objetivos: la industrialización estimulada por el Estado se mantuvo como estrategia para el desarrollo. El país disponía de condiciones necesarias para el “despegue” industrial: recursos naturales, excedentes y energía barata. Pero carecía de recursos humanos calificados y

talento administrativo tanto en el sector privado como en el Estado. “Los gerentes solían ser improvisados y los obreros eran campesinos recién llegados del medio rural, quienes por primera vez se incorporaban al trabajo fabril” (Francés y Dávalos, 1992: 75). No abundaban tampoco las destrezas empresariales que permitieran satisfacer las exigencias de la banca para otorgar préstamos: “demostrar que el crédito que solicitan se destinará para fines productivos, apoyándose en balances que en verdad reflejen el valor realizable de sus activos y presupuestos adecuados” (Tejero y Gómez, 1967: 16).

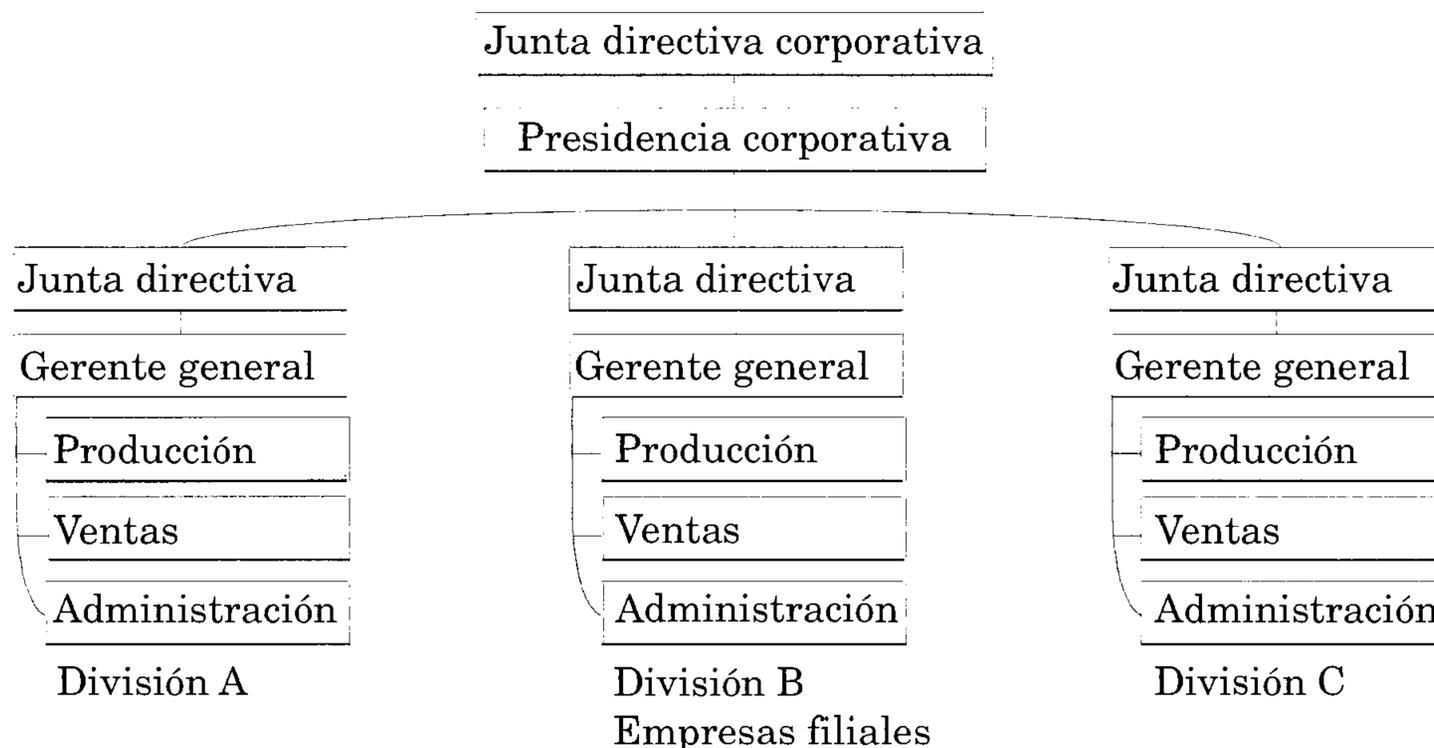
Un grupo integrado por Mariano Picón Salas, Miguel Acosta Saignes, Alejandro Hernández, Luis Hernández Solís y Carlos Irazábal, entre otros intelectuales y empresarios venezolanos, se reunió en 1956 con el fin de crear una institución destinada a promover los valores, la tierra, los recursos y la gente de Venezuela. Esa institución se fundó en julio de 1958 con el nombre Asociación Pro-Venezuela. A ella se atribuye la promoción del decreto “Compre venezolano” (promulgado en 1959), mediante el cual el gobierno se obligaba a adquirir productos venezolanos, con una diferencia de hasta 25 por ciento *ad valorem* con respecto al precio del producto importado (González, 1994). Además de la protección arancelaria, los créditos favorables, la exoneración de impuestos y la dotación de infraestructura, dieron el impulso para la instalación de nuevas empresas. Ahora bien, tales posibilidades parecían estar restringidas a las firmas con mayor capacidad: “Ninguna fábrica pequeña puede conseguir esa merced fiscal ni llega a gozar de las exoneraciones o créditos salvo en el caso de que una empresa más grande la auspicie y sostenga” (Rangel, 1979: 55).

La escasez de empresarios con capital, experiencia y contactos se convirtió, para los pocos que cumplían estas condiciones, en una enorme fuente de oportunidades. La siguiente “receta para el éxito” resume la experiencia empresarial de los años setenta: 1) obtener un crédito de Corpoindustria, con los contactos adecuados; 2) conseguir una prohibición de las importaciones del producto, con la presentación de un proyecto ante el Ministerio de Fomento; 3) negociar con proveedores extranjeros la importación de las piezas y partes que serían ensambladas en el país. Como la demanda ya había sido desarrollada por la importación, el éxito estaba prácticamente asegurado (Francés, 1990).

### ***Los grupos y su organización***

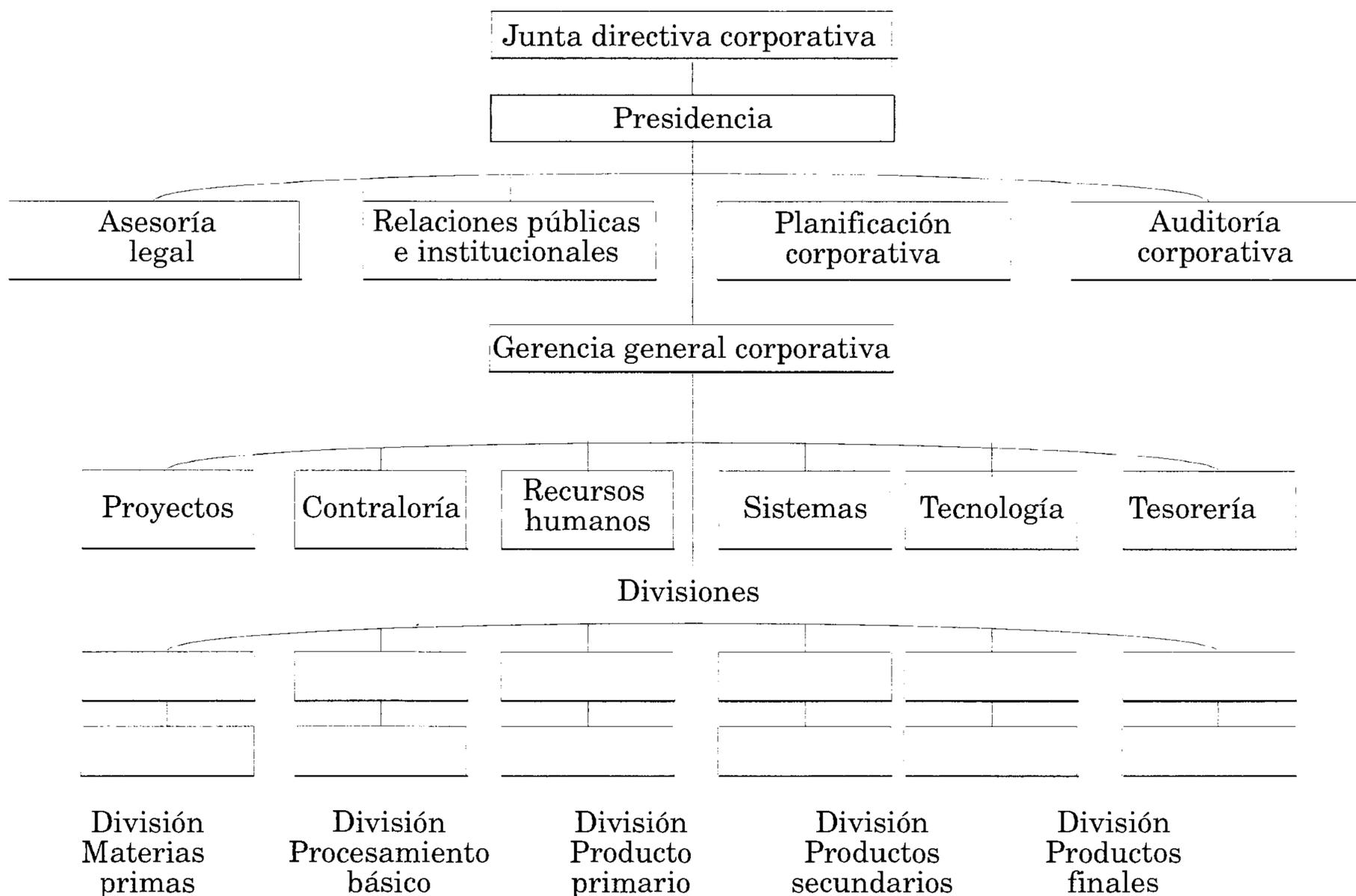
El crecimiento rápido condujo a aquel reducido conjunto de empresas privilegiadas a diversificarse y adoptar la forma de grupos organizados como corporaciones. La preeminencia de esta forma de organización se ha explicado por la flexibilidad que ofrecía para enfrentar algunas condiciones del entorno: escasez de talento gerencial, difícil acceso al capital y necesidad de contactos de alto nivel en el gobierno (Francés y Dávalos, 1992).

## Estructura de una corporación incipiente



Fuente: Francés y Dávalos (1992).

## Estructura de una corporación integrada verticalmente



Fuente: Francés y Dávalos (1992).

El "grupo" como forma de organización económica es un fenómeno conspicuo de los países menos desarrollados; donde, como dijera Moisés Naím, no se puede hablar del sector privado sin hablar de los grupos (Francés y Dávalos, 1992: xviii). En

efecto, no pueden entenderse las empresas venezolanas si se estudian como entes aislados, si se ignoran sus vínculos dentro de una red de empresas independientes en apariencia. La proliferación de empresas separadas legalmente puede haber tenido una justificación: ahorro de impuestos, protección legal ante los riesgos, reducción de la visibilidad pública, flexibilidad financiera, etc. Pero, sean cuales fueren los rasgos, las justificaciones, las modalidades de operación, las marañas de compañías, bancos y otras entidades que conforman estos conglomerados, todos los caminos conducen a un vértice común: una o más familias. “Y quien dice familias está

***El auge petrolero adquirió un ritmo frenético. Las nuevas inversiones venían con la tecnología más avanzada y las exigencias más desaforadas, para un país carente de infraestructura, recursos humanos y, sobre todo, organización.***

nombrando a los grupos [...] La economía privada es patrimonio de ciertos grupos que desde sus posiciones mueven y orientan ese agregado profuso” (Rangel, 1979: 113). Según Rangel el origen de los grupos o, mejor, de sus fortunas puede encontrarse en las cuatro fuentes de acumulación más relevantes históricamente: 1) la tierra, que el proceso de urbanización acelerado convirtió en objeto privilegiado de especulación; 2) el comercio, actividad económica dominante; 3) la sustitución de importaciones, que arranca después de la Segunda Guerra Mundial; y 4) el Estado “financista”, que otorga créditos, crea instituciones financieras y emite deuda. Rangel (1979: 120) clasificó los grupos económicos, a comienzos de los años setenta, en mayores y menores. Los primeros se caracteri-

zaban por la integración de “una galaxia de bancos y sociedades financieras de todo orden junto con empresas industriales, agrícolas o de servicios”. Además, tenían vínculos estrechos con el Estado, estaban asociados con empresas foráneas y dominaban alguna actividad relevante para la economía venezolana; por ejemplo, electricidad, cemento, cerveza o papel. Entre estos grupos se encontraban Mendoza, Vollmer, Mendoza Fleury y Boulton, entre otros. Los grupos menores carecían de estructura financiera, funcionaban como “satélites” de grupos mayores o se concentraban en actividades restringidas (Sosa Rodríguez o Domínguez, por ejemplo).

José Antonio Gil (1978) clasificó los grupos según su participación en distintos sectores de la economía:

- ..... Petroquímica: Grupo Zuliano, Neumann, Sosa y Mendoza.
- Hierro y siderúrgica: Cervini y Machado, junto con Mendoza, Páez Pumar, Boulton, Benacerraf, Bottome, etc.
- ..... Electricidad: Zuloaga y Machado, junto con Tello, Vollmer, Taurel y Pérez Dupuy.
- Cemento: Mendoza, Machado, Vollmer, Zuloaga, Chaffardet, Bueno, San Román.
- Azúcar: Vollmer (mayor productor privado).
- Cerveza: Zuloaga, Vollmer, Machado, Núñez y Boulton (Cervecera Nacional) y Mendoza Fleury (Polar).
- Papel: Mendoza (Venepal y Covepal) y Delfino (Maracay y Manpa).

— Pinturas: Neumann (Montana), Mendoza (Sherwin Williams) y Boulton (Pinto Pittsburg).

¿Cómo funcionaban estos grupos? ¿Cuál era su estilo de gerencia? Aunque a la cabeza de cada grupo se encontraba siempre una familia, el número y la variedad de empresas que lo integraban hacían imposible para los miembros de la familia propietaria abarcar todo su manejo. Por ello, las responsabilidades gerenciales estaban a cargo de una “tecnoestructura” formada por profesionales y técnicos que se ocupaban de los cada vez más exigentes cálculos económicos, las relaciones con el Estado, las complejidades de la contratación colectiva y la administración directa de los negocios. Rangel (1979: 369) señaló una desproporción en esta tecnoestructura: el lado administrativo estaba formado por una enorme burocracia de “economistas, abogados y auditores que se sientan en las juntas directivas y dirigen los departamentos básicos”; pero, como consecuencia de la dependencia tecnológica, el lado técnico se reducía a un grupo de “ingenieros cuya única misión consiste en manejar unas máquinas que ya vienen hechas del exterior o en escoger, en catálogos extranjeros, el mejor equipo para una expansión”.

Las funciones estaban claramente repartidas entre los dueños y los burócratas. Los primeros tomaban las decisiones fundamentales (precios y costos, volúmenes de producción, ganancias y su reparto) con base en la información que preparaban los segundos. Tales decisiones se tomaban en “ambiente de familia [...] El dictamen que emiten pasa entonces a las juntas directivas o a las asambleas de accionistas donde sólo se realiza una discusión formal de lo que ya ha sido decidido” (Rangel, 1979: 370). Ahora bien, las burocracias no eran seguidoras pasivas: tenían sus posiciones, defendían ideas o proyectos. Para los dueños era crucial el grado de confianza que tuvieran en sus burócratas.

Un rasgo notable de aquella burocracia era su “estabilidad casi vitalicia”: algunos empleados conservaban sus posiciones durante décadas. Tales eran los casos de Moisés Capriles en el grupo Mendoza y J.A. Oramas en el grupo Vollmer, que pertenecían a la vieja guardia de contadores y vendedores. La nueva tecnoestructura contaba con Gerardo Sansón, Blas Lamberti y Haydée Castillo (grupo Mendoza), Alfredo Machado Gómez, Arturo Sosa y Héctor Hernández Carabaño (grupo Vollmer) y Carlos Maury (grupo Delfino). Algunos directores pasaban eventualmente a ocupar cargos públicos, cuando resultaba de interés para el grupo. Tres posiciones eran particularmente atractivas: ministro de Hacienda, presidente del Banco Central y presidente de la Corporación Venezolana de Fomento. “No es obra del azar que el Ministerio de Hacienda haya sido desempeñado casi siempre desde el 23 de enero de 1958 por funcionarios adscritos a los grupos mayores” (Rangel, 1979: 386).

### ***Una industria peculiar***

Las industrias creadas al amparo de la estrategia de sustitución de importaciones resultaron, por lo general, excesivamente costosas: requerían cuantiosas

inversiones y capital de trabajo, para mantener una operación basada en materias primas y tecnologías importadas, y trabajaban con una enorme capacidad ociosa debido a su orientación al mercado local. Entre sus planes no estaba exportar sino ofrecer productos internacionales en el mercado nacional. En tales condiciones la única industria que podía desarrollarse era una industria protegida contra la importación, incapaz de competir y destinada a generar ganancias fáciles más que a desencadenar un proceso de desarrollo. De hecho, a finales de los sesenta las expectativas iniciales comenzaban a desvanecerse, al ritmo de los males que generaba la incipiente industrialización y sus críticos se encargaban de destacar; especialmente, endeudamiento y encarecimiento de los bienes de consumo (González, 1994). Desde la perspectiva de la organización de los negocios, la política de proteger unas pocas firmas en cada línea de productos contribuyó a conformar la estructura oligopólica característica de la industria venezolana (Coronil, 1997).

El caso de la industria automotriz, analizado por Fernando Coronil (1997), permite ilustrar la relación entre política y negocios en el proceso de industrialización. La política automotriz adoptada en 1962, al prohibir la integración vertical (la inversión de las ensambladoras en la industria de partes), dividió ambos sectores: ensamblaje de vehículos y fabricación de partes. Los empresarios locales recibirían un campo relativamente protegido y sustraído al control de las transnacionales fabricantes de vehículos. Para 1975 el sector de partes llegó a tener unas 300 firmas, de las cuales 75 producían directamente para la industria de vehículos y representaban un 80 por ciento de la producción nacional.

La corporación Sivensa, formada por representantes de las familias Machado Zuloaga y Vollmer, era propietaria de más de 20 de las firmas líderes de este sector. En 1963 se crea la Federación Venezolana de Fabricantes de Partes (Favenpa), para promover los intereses de los industriales locales y en la cual los representantes de Sivensa asumen el liderazgo. El bando contrario estaba organizado en la Cámara de la Industria Automotriz (Civa), que atacaba a los fabricantes de partes por ser productores de baja calidad y alto costo. Otra organización importante del sector era la Asociación de Distribuidores de Automóviles y Maquinaria (ADAM), creada en 1952 para controlar la expansión de distribuidores y liderada por representantes de ricas familias venezolanas (Phelps, Degwitz, Planchart, Di Mase, Cisneros, Duarte, Zingg, Vallenilla y Mendoza).

El Ministerio de Fomento (actor representante del gobierno en este drama) estaba, al decir de Coronil (1997: 261), "subdotado y subequipado, y su personal subpagado". Con el auge petrolero, el mismo personal debía ocuparse de una variedad de nuevas funciones, incluyendo las negociaciones con la industria automotriz; para ello dependía de la información que las mismas compañías proporcionaban acerca de la industria. Tampoco estaba equipado para vigilar y evaluar el cumplimiento de las regulaciones locales por parte de los fabricantes de partes; a tal punto que representantes de Sivensa se ofrecieron a instalar un sistema de computa-

ción en el Ministerio para mantener actualizada la información. La (con)fusión de los ámbitos económico y político, característica del capitalismo a la venezolana, se hizo cada vez más evidente.

“Los grupos económicos locales y las corporaciones extranjeras intensificaron su lucha para formar alianzas con el capital estatal [...] La competencia entre los capitales no tenía lugar en un sistema económico separado ni era estrictamente una lucha por la acumulación. Más bien, la acumulación, la transformación continua del capital monetario en capital productivo, era otro aspecto de la lucha cada vez más intensa por la apropiación de la renta petrolera” (Coronil, 1997: 283).

El final de este episodio de “la guerra de los motores” ocurrió lentamente y sin drama, según Coronil. Después de un “simulacro de poder” en 1974 –el ejercicio de un pretendido control soberano– el abandono de la política automotriz dejó a los actores libres para acomodarse a la nueva situación.

### **Auge y caída del desarrollismo**

Los años setenta estuvieron marcados por el espectacular incremento del ingreso petrolero a partir de 1974 y por la manera súbita como igualmente se fue al final de la década. A pesar de la tan criticada falta de continuidad de los programas oficiales, debido a los cambios que cada nuevo gobierno introducía, el desarrollo industrial seguía siendo el norte de la política económica. Pero ya era evidente que la inversión destinada a la industrialización no guardaba proporción alguna con sus resultados. Aquel ingreso petrolero, también desproporcionado para las dimensiones de la economía nacional, siguió el cauce abierto por la deuda externa tal como había ocurrido otras veces en el pasado.

La industria no “despegó”, pero las actividades que sí despegaron en los años cincuenta (construcción, comercio y finanzas) crecieron como nunca durante los setenta, sobre todo el comercio. Empezando por el Estado, en las áreas de hidrocarburos y víveres, “todo el mundo comerciaba”, según María Elena González (1994: 582).

“El comercio, legal e ilegal, era una actividad que en casi todos los sectores se practicaba en alguna escala: desde la más alta hasta el buhonerismo permanente y ocasional, o el comercio doméstico ejercido por las conocidas “cuoterías”, es decir personas, por lo general amas de casa, que vendían productos importados en su propio hogar o a domicilio (e incluso en los sitios de trabajo) a un pequeño círculo de personas conocidas, por el sistema de cuotas. La convicción tradicional de que la actividad mercantil permitía un enriquecimiento rápido, y el hecho de que fuera una actividad en la que era posible iniciarse prácticamente en cualquier escala sin una gran inversión, con seguridad tenía que ver con su expansión [...] En forma paradójica, sin embargo, los comerciantes formaban uno de los sectores económicos menos apreciados socialmente.”

---

*La década de los cincuenta se caracteriza por una onda expansiva de los negocios de la construcción, el comercio y las finanzas, alimentada por el ingreso petrolero.*

---

---

La sustitución de importaciones le quitó parte del negocio a las tradicionales casas importadoras, pero les abrió a cambio otra veta lucrativa: la importación de insumos, partes y maquinarias para la industria. A esta actividad se añadían la construcción, las finanzas y los seguros, como favoritas del sector privado. “El liderazgo en el mundo de los negocios quedó en manos de un sector empresarial [...] mucho más diversificado en sus intereses que el anterior” (González, 1994: 612).

### ***Aventuras empresariales del Estado***

---

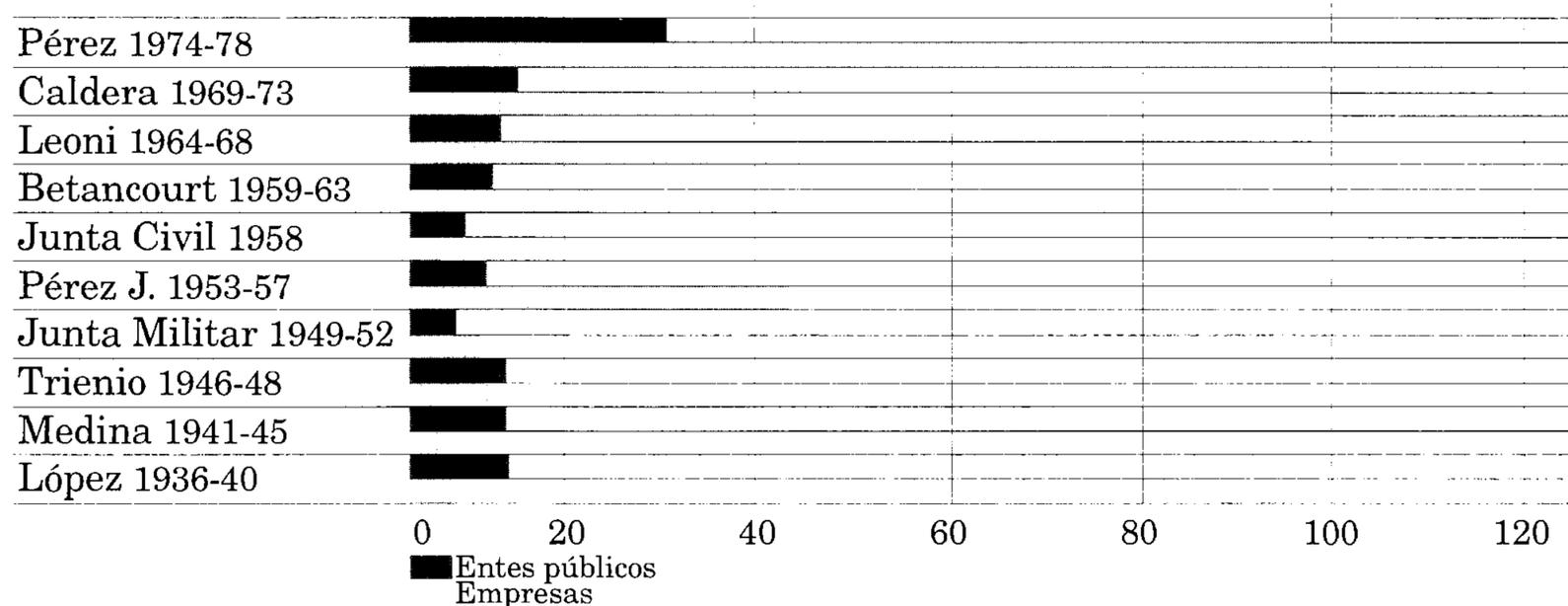
#### ***Un factor clave en este desarrollo fue la iniciativa de Rockefeller...***

---

El Estado se vuelve empresario, realmente, en los cincuenta: adquiere las compañías ferrocarrileras británicas (1950), expropia la compañía Guayana Mines (1952), nacionaliza la compañía telefónica inglesa (1953) y comienza el proyecto de construcción de la Siderúrgica del Orinoco (1955). Además, invierte directamente en actividades productivas (centrales azucareros), navegación marítima (Compañía Anónima Venezolana de Navegación), aviación (Línea Aeropostal Venezolana) y turismo (Conahotu). El Estado empresario se consolida en los sesenta. En 1960 crea la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), para aprovechar el potencial hidroeléctrico del río Caroní y desarrollar las industrias del hierro y el acero, ferroaleaciones y aluminio, y la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP), la cual es facultada en 1964 para instalar gasolineras. Para 1968 operaban empresas del Estado e institutos autónomos en una variedad de sectores, en su mayoría con déficit.

Luego vendría el desbordamiento del Estado empresario. Durante la presidencia de Carlos Andrés Pérez se crearon más entes descentralizados y, definitivamente, más empresas del Estado que en cualquier período anterior. En 1975 se nacionaliza la industria petrolera; y, al año siguiente, la del hierro. La nacionalización de la industria petrolera se convirtió, contra todos los pronósticos pesimistas, en un caso de gerencia nacional exitosa. Como destacara Antonio Francés (1996: 42): “[...] quizás la mayor contribución de las transnacionales fue entrenar las generaciones de ingenieros y administradores, sin las cuales la nacionalización habría fracasado”. La nacionalización de la industria del hierro fue también, al parecer, un buen negocio: el gobierno acordó pagar el valor en libros durante un período de diez años, lo cual montaba unos 90 millones de dólares, y se ha calculado que el valor de reemplazo de las instalaciones estaba cerca de 750 millones. Además, las compañías acordaron seguir administrando las operaciones por unos honorarios razonables y proveer los técnicos que el gobierno requiriera durante un período de tres años. Pero los trabajadores tenían otra perspectiva: una vez que las minas fueron adquiridas por el gobierno, se convencieron de que si no cobraban sus indemnizaciones en ese momento nunca lo harían y fueron a la huelga. Al parecer, los empleados se sentían más seguros con las “malvadas empresas imperialistas” (Coles, s.f.).

## Número de nuevos entes descentralizados por período de gobierno 1936-1978



Nota: Las “empresas” son entidades registradas como cualquier otra sociedad privada y los “entes públicos” son figuras del derecho público, como los institutos autónomos adscritos a ministerios u otras entidades regidas por leyes públicas especiales.

Fuente: Bigler (1981).

No todas las aventuras del Estado empresario tuvieron un final feliz; al contrario. La descripción que hizo Janet Kelly (1985: 9) de las empresas del Estado en América Latina –de las condiciones en las que debían operar– permite apreciar algunas de sus principales debilidades.

“Se crea una empresa pública grande, dotada de recursos que superan con creces los de la gran mayoría de las principales empresas del país. Su presidente necesariamente debe ser amigo del partido de gobierno y es de libre remoción. Podrá nombrar los gerentes que a él mejor le parezcan, pero los salarios que les ofrece alcanzan menos de la mitad de lo que ganan sus colegas en la empresa privada. La gerencia no puede fijar los precios de venta unilateralmente; no puede cambiar ciertos proveedores; tiene que dar créditos que nunca se cobran a ciertos clientes...”

Si durante la primera presidencia de Pérez tuvo lugar el desbordamiento del Estado empresario, la segunda se inició con un programa de reformas que incluía la privatización de muchas empresas estatales. Entre 1990 y 1991, la venta de 7 empresas dejó más de 2.500 millones de dólares. En 1992 el clima político retrasa el cronograma de privatizaciones: se realiza la venta de 10 empresas de menor importancia que genera unos 30 millones de dólares (Boza, 1993). La lista de empresas incluidas en el programa de privatizaciones del Fondo de Inversiones de Venezuela da una idea de la variedad de las actividades en las que llegó a participar el Estado empresario.

La privatización de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) fue uno de los casos más notables, por la magnitud de la operación. Para el gobierno, la conclusión era obvia: no tenía los recursos necesarios para invertir en el desarrollo del sector, la empresa había empezado a arrojar pérdidas y su venta

ayudaría a cubrir el déficit presupuestario. Además, estaba comprometido con los organismos multilaterales a emprender una reforma estructural del Estado. Después de un proceso que duró diez meses, el 4 de diciembre de 1991 se firmó la venta de un conjunto de acciones. La única oposición tenaz venía de los partidos de izquierda (MAS y Causa R); aunque logró eco en los medios de comunicación, su protesta no caló en la opinión pública ni en los trabajadores de la empresa. La mala calidad del servicio predisponía al público a favor de la privatización y los trabajadores estaban cansados “de la corrupción, favoritismo y estancamiento que reinaron por tantos años, y pensaban que con la privatización no podían estar peor” (Francés 1993: 400).

### **Empresas incluidas en el programa de privatización del Fondo de Inversiones de Venezuela 1990-1993**

El Estado empresario no fue el único que se desbordó con el alza del precio del petróleo, en febrero de 1974, y el comienzo de “la gran Venezuela”. Caracas se convirtió en un paraíso para la especulación: “[...] el precio de mercado de los valores locales se elevó a alturas ridículas en algunos casos” (Coles, s.f.: 117). La corrupción administrativa alcanzó alturas comparables: “Si un contratista quería el dinero que le debía el gobierno, tenía que pagarle a alguien Bs. 150.000 y el dinero aparecía. Lo mismo se aplicaba a toda clase de permisos” (Coles, s.f.: 117). El primero de mayo de 1975 el gobierno decretó varios cambios en la relación laboral: las empresas debían incrementar su fuerza laboral y no podían despedir a sus trabajadores, sin un proceso complicado y el pago de prestaciones dobles. El resultado fue un auge del ausentismo y la irresponsabilidad. Ante el reclamo del patrono, la respuesta era: “bótame”.

### **Empresas incluidas en el programa de privatización del Fondo de Inversiones de Venezuela 1990-1993**

Aeropuerto CCS Land	CANTV	Enelbar
Aeropuerto Simón Bolívar	Central Cumanacoa	Enelco
Aliposa	Central El Tocuyo	Enelven
Arrendadora Fivca	Central Las Majaguas	Ensal
Astinave	Central Motatán	Hipódromo de Valencia
Autopistas	Central Portuguesa	Hipódromo La Rinconada
Banco Ítalo Venezolano	Central Río Yaracuy	Hipódromo Santa Rita
Banco Occidental de Descuento	Central Tacarigua	Hotel Aguas Calientes
Banco Popular	Central Ureña	Hotel Bella Vista
Banco República	Cerámicas Cumaná	Hotel Cumanagoto
Barquisimeto Plastic	Complejo Isla Bella	Hotel Cumboto
Camprolac	Decazuca	Hotel del Lago
	Enaca	Hotel Doral Beach

Hotel El Tamá	Hotel Trujillo	Posada colonial El Tocuyo
Hotel Guayana	Ilataca	Posada turística de Sanare
Hotel Humboldt (y teleférico)	Indulac	Prolaca
Hotel Jirahara	Inlayosa	Puerto de Güiria
Hotel Macuto Sheraton	Lamforte	Puerto de La Guaira
Hotel Maracay	Línea Aeropostal Venezolana	Silos Casa
Hotel Meliá Caribe	Marina Caraballeda	Silos del MAC
Hotel Meliá Puerto La Cruz	Marina Cumaná	Teleférico de Mérida
Hotel Miranda	Módulo turístico Puerto Píritu	Viasa
Hotel Moruco	Planta liofilizadora de café	
Hotel Tacarigua	Poliedro de Caracas	Fuente: Boza (1993).

### ***Una maraña de influencias: el caso Fanatracto***

Al auge petrolero durante la primera presidencia de Carlos Andrés Pérez se asocia un nuevo desplazamiento del poder económico, o al menos una fase de intenso conflicto entre grupos emergentes y establecidos. Un conjunto de empresarios conocidos como “los Doce Apóstoles”, por su estrecha relación con el presidente, influyó directamente en la política económica y participó en grandes proyectos que vinculaban capitales estatales, privados y extranjeros. El grupo Cisneros es un caso ejemplar: adquirió un enorme poder gracias a sus conexiones con el gobierno y el mundo financiero; por ejemplo, Pedro Tinoco, conocida figura de la banca, fue presidente de la cadena de supermercados CADA, propiedad del grupo, y luego ministro de Hacienda durante la presidencia de Herrera y presidente del Banco Central durante la segunda presidencia de Pérez (Coronil, 1997). Los grupos emergentes y establecidos competían por el acceso a fondos y proyectos, pero sobre todo por ocupar una posición privilegiada en el Estado empresario. Ambos tenían inversiones en las áreas tradicionales (comercio, bienes raíces y finanzas); pero los grupos establecidos se habían expandido hacia la industria, mientras que los emergentes trataban de incursionar en sectores dominados por los primeros.

El recuento “etnográfico” elaborado por Fernando Coronil (1997) sobre la fábrica de tractores Fanatracto constituye una rica fuente de información sobre las relaciones entre el Estado empresario, los grupos locales y las corporaciones transnacionales. Un breve resumen permite ilustrar la influencia de estas relaciones sobre la organización de los negocios en Venezuela durante el período de auge y caída de la euforia desarrollista. La construcción de la planta (una versión reducida de una fábrica de tractores John Deere ubicada en España) comienza en junio de 1978 y se completa a finales de 1980. Ocupaba un espacio cerrado (“sin polvo”, como requería la fabricación de motores diesel) de 27.000 m<sup>2</sup> sobre un área total de 127.000 m<sup>2</sup>. La inversión inicial superó Bs. 70 millones (unos 18 millones de dólares) y la fábrica estaba lista para operar a comienzos de 1981, pero nunca produjo un

tractor. Al contrario, la planta fue abandonada. ¿Por qué? ¿Qué pasó en este caso?

La idea de instalar una fábrica de tractores se remonta al período de Rómulo Betancourt (1959-1964), es discutida durante la presidencia de Rafael Caldera (1969-1974) y se concreta finalmente en la administración de Pérez (1974-1979). Con la euforia del ingreso petrolero se amplió el proyecto original para incluir, además de la fábrica de tractores, la producción de tres tipos diferentes de motores diesel. Fanatracto era un proyecto conjunto (*joint venture*) en el cual participaban una corporación estatal (CVG), una corporación transnacional (John Deere Co., ganadora de la licitación), un conglomerado privado local (ACO) y un banco privado local (Cavendes).

Todo parece indicar que, a finales de los setenta, los promotores del proyecto no tenían mucha prisa en echarlo a andar. ACO parecía más interesado en aprovechar los beneficios comerciales del auge petrolero que en convertirse en fabricante y buscarse problemas con otros importadores de tractores. La CVG estaba ocupada en proyectos de mayor envergadura. El presidente Pérez veía terminar su período y tendría que contentarse con encender un tractor ensamblado en la planta piloto, lo cual hizo diez semanas antes de las elecciones de 1978. La nueva administración designó un comité para evaluar el proyecto, el cual emitió cuatro meses después un informe que recomendaba al gobierno darle su apoyo. Sin embargo, el ministro de Fomento, Manuel Quijada, no comunicó el resultado de la evaluación al gabinete económico y adoptó una serie de medidas para retrasar cualquier decisión.

### Principales actores en el drama de Fanatracto

Organizaciones	Individuos
ACO, S.A.: conglomerado de 42 compañías, distribuidor de productos Deere, propiedad de Alcoa Aluminum Co., y grupos locales (Brillembourg, Degwitz, Mendoza Fleury, Mendoza Goiticoa, Tamayo, entre otros).	Carlos Andrés Pérez: presidente (1974-79).
John Deere Co.: transnacional propietaria de 20% de las acciones de Fanatracto.	Concepción Quijada: agricultor e importador de tractores.
ACO Inversora: subsidiaria de ACO, propietaria de 15% de las acciones de Fanatracto.	Luis Herrera Campins: presidente (1979-84).
Cavendes: banco de inversión, propiedad de importantes grupos locales, suscriptor de 20% de las acciones de Fanatracto.	Manuel Quijada: ministro de Fomento, hermano de Concepción Quijada.
CVG: compañía estatal, propietaria de 45% de las acciones de Fanatracto.	Andrés Sucre: presidente de CVG.
Ministerio de Fomento: dependencia estatal encargada de la promoción industrial.	Carlos Guillermo Cordido: presidente de Fanatracto.

Fuente: Coronil (1997).

Quijada insistió, por ejemplo, en que el contrato con Deere especificara que Fanatracto tendría derechos exclusivos para fabricar tractores en la región andina y

que Deere compraría partes y motores de tractores cada año, con un valor equivalente a 2.500 tractores, para exportarlos fuera de la región andina. Si se cumplían estas condiciones, el gobierno accedería a suspender las licencias de importación de tractores y otorgaría a Fanatracto una protección tarifaria de 25 por ciento (los carros recibían una protección de 60 por ciento). “Incapaz de cambiar la posición de Quijada, y frente a una crisis financiera inminente, Fanatracto hizo lo que hace la mayoría de las empresas ligadas al Estado cuando está en problemas: pedir ayuda financiera al Estado” (Coronil, 1997: 300). Mediante una hábil estrategia, el presidente de Fanatracto logró obtener un préstamo de Bs. 10 millones del Banco Industrial de Venezuela. Este apoyo no expresaba un cambio de política hacia el proyecto. Era, en realidad, un ejemplo más del modo característico de “resolver” los conflictos en Venezuela: repartir un dinero que a nadie le dolía.

La estocada final apareció en la *Gaceta Oficial* el 5 de noviembre de 1980: una resolución del Ministerio de Fomento eliminó el requisito de licencias para importar tractores y estableció una tarifa de apenas uno por ciento. Esta decisión marcó el fin de cualquier negociación. La junta directiva de Fanatracto decidió suspender las operaciones y vender los activos de la compañía. Concepción Quijada, hermano del ministro, no escondía los beneficios que podía obtener. En una reunión con líderes de ACO había dicho: “Fanatracto nunca arrancará. Estoy obteniendo una licencia para importar varios cientos de tractores. Ustedes no podrán competir conmigo” (citado por Coronil, 1997: 307).

La explicación del caso Fanatracto no es sencilla. Manuel Quijada no fue el único factor determinante. La situación del gobierno de Herrera era muy diferente de la que disfrutó el de Pérez: después del auge quedó una deuda gigantesca. “¿Dónde están los reales?” Era la pregunta que repetían desde el presidente de la república hasta el venezolano más humilde.

El presidente de Fanatracto, Cordido Valery, pertenecía al ala calderista del partido Copei (en aquel momento fuera del gobierno) y una manera de acabar con sus aspiraciones de ocupar alguna posición importante (ministro, por ejemplo) era hacer fracasar el proyecto. Pero más importante que cualquier intriga política era el hecho de que el éxito de Fanatracto habría eliminado del mercado un gran número de marcas de tractores, importadas por influyentes compañías relacionadas con ACO; por ejemplo, uno de los fundadores de ACO, Eugenio Mendoza, era uno de los principales importadores y distribuidores de tractores. Todos los mayores importadores de tractores estaban contra Fanatracto. Este caso ilustra las prácticas predominantes y los complejos arreglos entre los ámbitos público y privado, durante la transición de la euforia desarrollista a la desilusión de la deuda, que fue la manera como se cerró este capítulo de la historia del siglo XX y comenzó la fase que se extiende hasta su fin.

---

*Las industrias creadas al amparo de la sustitución de importaciones resultaron excesivamente costosas. A finales de los sesenta las expectativas iniciales comenzaban a desvanecerse.*

---

## **Ajustes, desequilibrios y colapsos**

La herencia que recibe la década de los ochenta es una mezcla fatal: precios del petróleo que no logran recuperarse y la carga de una deuda impagable. Comienza una crisis con la cual termina el siglo, sin que se vislumbre su superación. Los venezolanos tuvieron que aprender a vivir con inflación, a ver su calidad de vida deteriorarse continuamente. La fuga de capitales y la descomposición, al parecer irreparable, de la administración pública completaron el cuadro. Eran “tiempos de mengua”, como escribiera Asdrúbal Baptista (1989).

A comienzos de los años ochenta se insistía aún en la necesidad de promover la industrialización. En 1982 se aprobó una reforma arancelaria de marcado acento proteccionista. No obstante, las cartas estaban echadas: había que prepararse para un mundo regido por las políticas de ajuste y apertura impuestas por el capitalismo global. En 1989 comenzó la aplicación del programa de reformas. La apertura comercial implicaba un cambio en las reglas del juego: de una política de crecimiento hacia dentro a otra de crecimiento hacia fuera, sin precios controlados y con un esquema de disminución progresiva de las tasas arancelarias. En teoría, la competitividad de la industria se elevaría al enfrentarla a la competencia externa y apoyarla con políticas de financiamiento e inversión en infraestructura (puertos, aduanas, comunicaciones).

¿Cómo influyó la apertura sobre la estructura y el desempeño de la industria? Un estudio sobre el comportamiento de la industria manufacturera durante el período 1985-1994 (Viana y otros, 1999) reveló un incremento de la concentración: desaparecieron pequeñas y medianas empresas, debido a su incipiente capacidad tecnológica y de producción, y a su desventaja en acceso a capital e información. La apertura operó como un mecanismo de selección. Tuvo lugar también un fenómeno de “desnacionalización”, producto de la entrada de capital extranjero en forma de adquisiciones, fusiones, alianzas y asociaciones entre empresas. El cambio de orientación del modelo de desarrollo industrial y el cuadro de inestabilidad económica, política y social reinante durante el período 1992-1994, dejaron una industria vulnerable. La apertura trajo consigo también un incremento de las exportaciones manufactureras; pero, en general, la industria no llegó a desarrollar la capacidad suficiente ni recibió el apoyo necesario para lograr un crecimiento sostenible de su actividad exportadora. Aun cuando es posible encontrar empresas exitosas y sectores que lograron cierto grado de dinamismo, fueron casos aislados sin la magnitud suficiente para generar un nuevo patrón de especialización de la industria venezolana.

### ***Debilidades de la empresa tradicional***

La reforma y la crisis de los noventa pusieron al descubierto las debilidades gerenciales de muchos empresarios y sus empresas. La destreza más importante para triunfar en los negocios había sido tradicionalmente cultivar relaciones con funcio-

narios del gobierno; pero, en el nuevo panorama, hacían falta también conocimientos de gerencia (mercadeo, producción y finanzas) habitualmente desdeñados. Se hizo evidente también que las empresas estaban rezagadas en sus prácticas organizacionales: pocas utilizaban herramientas tales como la investigación de mercado o la planificación estratégica, aunque muchas contaran con el último modelo de computadoras y la infraestructura más moderna. La mayoría seguía siendo manejada por sus dueños, parientes y un pequeño grupo de “hombres de confianza”. El ambiente en el cual se habían desenvuelto hizo que se valorara más la lealtad que cualquier conocimiento gerencial. Esto explica que la gerencia profesional se haya extendido tan lentamente, desde el núcleo inicial traído por las transnacionales petroleras, hacia el ámbito de las empresas privadas (Francés, 1990). El inevitable relevo generacional pondría a prueba la capacidad (y el interés) de los herederos para manejar las empresas o para asegurar su viabilidad y su crecimiento mediante la incorporación de la gerencia profesional que se ha ido desarrollando en el país. La experiencia indica que los sucesores tienden “a comportarse más como inversionistas y menos como empresarios”, a medida que se hace mayor la distancia generacional con respecto al fundador (Francés y Dávalos, 1992: 21).

---

*El sector privado no era un grupo monolítico, sino un conjunto heterogéneo de empresarios, propietarios, productores y comerciantes, cuyos intereses y exigencias estaban lejos de ser coincidentes.*

---

La pregunta retórica de Moisés Naím (1984) —¿qué pasa cuando se crece en medio de la riqueza y la confusión?— le permitió orientar su análisis de la evolución de la empresa privada venezolana y concluir: “Los avances, retrocesos, equivocaciones y descuidos del sector público han dado lugar a un sector privado miope, fragmentado, poco autónomo y con reducidas posibilidades de enfrentar con éxito la competencia de empresas de otros países” (Naím, 1984: 176). Tal es el resultado del proceso histórico que marca el siglo XX venezolano: la conversión del Estado en el primer generador y administrador de los recursos con que cuenta la sociedad. Por supuesto, ese resultado debe entenderse en su contexto particular: un país pequeño, cuya historia, estructura social y dinámica política dieron lugar a una élite excesivamente entrelazada y dependiente.

“Parentescos directos, historias familiares compartidas, compadrazgos, luchas y militancias políticas en común, favores fundamentales en momentos críticos, iniciativas empresariales en sociedad, largos años de relaciones comerciales, experiencias estudiantiles comunes, familiares cercanos que comparten este mismo tipo de lazos con otros y, en última instancia, el hecho de coincidir con gran frecuencia en situaciones sociales que favorecen la profundización de las relaciones personales, son algunos de los muchos vínculos fáciles de encontrar entre quienes manejan las organizaciones del país”. (Naím, 1989: 506).

Estas condiciones no eran las más propicias para el desarrollo de empresas eficientes y competitivas. En un ambiente de esta naturaleza es difícil descifrar las

señales que envía el comportamiento de individuos y organizaciones. La información es siempre ambigua y oculta enormes riesgos. La competencia se transforma en una rivalidad, a veces violenta, que se mantiene encubierta.

### **Rasgos de las empresas venezolanas y su gerencia: La perspectiva de los ochenta**

<b>Empresas</b>	<b>Gerencia</b>
Jóvenes	Excesivamente informal.
Poco competidas	Destina esfuerzos significativos para crear manuales detallados con normas y procedimientos que poco se cumplen.
Enigmáticamente rentables	Invierte en costosas computadoras que después apenas se utilizan.
Domésticas	Su éxito depende mucho de los favores de una amplia gama de personas dentro y fuera de su organización.
Muy diversificadas	La lealtad suele ser valorada tanto o más que la capacidad de trabajo o el talento.
Endeudadas	
Familiares	
Rezagadas organizacionalmente	
Poco venezolanas	

Fuente: Naím (1984 y 1989).

Las transformaciones iniciadas a comienzos de los noventa trajeron no sólo una mayor competencia entre las empresas (locales y foráneas) sino también nuevas modalidades de actuación.

“[...] los arreglos, pactos y otros acuerdos entre conglomerados se rompieron y el equilibrio que habían logrado se vino abajo. En ciertos casos, esto empujó a algunos de esos grandes conglomerados a un frenesí competitivo en el cual usaban cualquier arma a su disposición, incluyendo funcionarios del gobierno, políticos, periodistas, líderes sindicales y espías (*intelligence gatherers*), para tratar de arruinar a sus rivales o lograr una posición dominante en una industria determinada”. (Naím, 1993: 129).

Con la inestabilidad política y la nueva competencia, las empresas ampliaron sus repertorios de comportamientos y destrezas. A las tradicionales habilidades para mantener buenas relaciones con políticos, funcionarios y líderes sindicales, se añadió el uso extensivo de la contratación de periodistas para escribir o difundir noticias dirigidas a alterar la imagen de competidores o influir decisiones del gobierno. Se intensificó la tendencia de los conglomerados a incluir medios de comunicación (periódicos y estaciones de radio) entre sus negocios, cuyos costos no podían justificarse por sus beneficios estrictamente financieros. Otra tendencia que se agudizó fue la contratación de funcionarios policiales (retirados e incluso activos) y profesionales de inteligencia: “Después de todo, grabar una conversación telefónica entre un rival y un funcionario del gobierno podía ser infinitamente más rentable que diseñar las especificaciones de un nuevo producto” (Naím, 1993: 129).

### ***Fin de siglo: un sector privado a la desbandada***

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.

La reforma implicaba una reorientación de la economía: del Estado al mercado, de la protección a la apertura. Los grupos económicos que lograron expandirse internacionalmente estaban en mejor posición para adaptarse al nuevo contexto; porque, entre otras cosas, contaban con capacidad financiera para reorganizar sus operaciones locales. Uno de los objetivos de la reforma era estimular la competencia. Sin embargo, una estructura de poder económico no es algo que cambie tan fácilmente. De hecho, en ausencia de controles y regulaciones el resultado más probable es la concentración y la rivalidad más que la competencia. En la transición hacia una economía de mercado, algunos grupos poderosos declinaron (Mendoza y Boulton, por ejemplo) y otros continuaron creciendo y profundizando sus inversiones locales (Polar y Mavesa, por ejemplo). En medio de un contexto dominado por los grandes grupos, nacionales y extranjeros, se empeña en sobrevivir y “dar la pelea” una variedad de grupos medianos y pequeños (Francés, 1990).

La figura tradicional del empresario tiende a asociarse con la del inmigrante que venía a hacer fortuna y traía ideas y habilidades escasas o poco conocidas. “Con poco que perder y todo por ganar, su obsesión suele ser trabajar, ahorrar lo más posible e iniciar un negocio propio” (Francés, 1990: 99). La crisis económica generó un nuevo tipo de empresario: “Profesionales desempleados, amas de casa, empleados públicos despedidos, obreros sin empleo, se han convertido en empresarios para sobrevivir. Han formado empresas para limpiar hogares y oficinas, hacer mantenimiento a microcomputadores, exportar frutas o cuidar niños” (Francés, 1990: 101). Con la incertidumbre, el sector privado con posibilidades prefirió mantener sus activos depositados en el exterior. Las nuevas empresas dejaron de ser corporaciones para acercarse a microempresas que, en muchos casos, no se distinguen de la economía informal (Francés y Dávalos, 1992). Otras empresas, algunas con larga tradición, fueron absorbidas por grupos nacionales (Polar, Mavesa, Cisneros) y extranjeros (Cemex, Unilever, Cadenalco) que disponían de excedentes y capacidad gerencial.

El final del siglo, después de las crisis económicas y el terremoto político, se caracteriza por una economía en recesión, el desmantelamiento de industrias y

cadena comerciales nacionales, 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 grandes 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.

---

***Venamcham contrató a un gerente de ventas de Phillips Petroleum para que enseñara a los integrantes de la Asociación Venezolana de Ejecutivos de Ventas cómo infundir en los vendedores la ambición de lograr una venta más.***

---

El intento fallido de internacionalización del grupo Corimón adquirió un carácter emblemático, por su visibilidad y sus dolorosas lecciones. Mostró la magnitud del reto que debía enfrentar la gerencia tradicional venezolana para embarcarse en la globalización. La compañía fundada por los hermanos Neumann en los años cincuenta se convirtió en una exitosa corporación diversificada, a partir de su núcleo inicial en el negocio de las pinturas. A comienzos de los noventa, la internacionalización parecía la ruta natural para la expansión de la empresa. El grupo fue pionero en la emisión de títulos en los mercados internacionales: American Deposit Receipts (ADR) y General Deposit Receipts (GDR). 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 proyecto de internacionalización incluyó la compra de 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 dar los rendimientos esperados, caída de las ventas en mercados importantes y, para completar, desequilibrios en la economía venezolana que redujeron el margen de maniobra. En palabras del presidente del grupo, Philippe Erard, "la primera lección que debemos aprender de todo este proceso es: humildad" (charla a los estudiantes del Master en Administración del IESA en noviembre de 1997). La confianza en que la disponibilidad de recursos y el dominio del negocio en Venezuela bastaba, para emprender con éxito aventuras internacionales, resultó excesiva. El final de esta historia fue un complejo proceso de reestructuración de la enorme deuda contraída por el grupo y su retorno al negocio medular en manos de una nueva gerencia.

Un caso de internacionalización menos espectacular, pero también menos traumático, ha sido el de la compañía Mavesa. Su entrada a otros mercados en América Latina puede calificarse como tímida y poco alentadora. En efecto, las ventas de sus productos (margarinas y mayonesa) en Perú y Colombia no han alcanzado el nivel esperado. La conclusión de un analista financiero venezolano es que "son demasiado grandes para Venezuela pero todavía demasiado pequeños para América Latina" (citado por Colitt, 2000: 25). El proceso de internacionaliza-

ción no se reduce a los intentos de expansión de las empresas venezolanas. Al contrario, es más notable la adquisición de numerosas empresas locales por corporaciones extranjeras, tanto de países desarrollados como de países vecinos: la “desnacionalización” de la empresa venezolana. Por ejemplo, puede hablarse de una “mexicanización” en algunos sectores: la adquisición de la fábrica de cemento Venemos (del desaparecido grupo Mendoza) por el gigante mexicano Cemex y la de la papelera Venepal por la mexicana Copamex. Después de profundas crisis financieras, la lección aprendida por el vicepresidente ejecutivo de Venepal, Juan Calvo, es: “A veces nos dejamos llevar por una percepción o intuición, más que por la lógica, para tomar decisiones operativas importantes. Es un error” (declaraciones a la revista *Gerente*, mayo de 2000, página 44).

Quizá luzca exagerada la opinión generalizada, al final del siglo, de que la gran empresa venezolana es una especie en vías de extinción. Lo cierto es que sus debilidades gerenciales y la desinversión practicada por sus propietarios, han desdibujado el cuadro tradicional: son nuevos nombres (muchos extranjeros) los que aparecen al frente de grandes empresas, cuando no han cambiado incluso su razón social y sus marcas. La más reciente, y quizá más dramática, manifestación de esta tendencia fue la compra de más de setenta por ciento de las acciones de la Electricidad de Caracas (el llamado “buque insignia” de las empresas venezolanas) por la corporación global AES, que opera el negocio de generación y distribución local de energía en Argentina, Australia, Bangladesh, Brasil, Canadá, China, El Salvador, Georgia, Hungría, India, Kazajstán, Holanda, México, Pakistán, Panamá, Reino Unido y República Dominicana, además de Estados Unidos. Después de un proceso digno de un thriller de Hollywood, lleno de intrigas familiares, recriminaciones, amenazas, intervenciones de entes reguladores, movimientos desesperados de parte y parte, despedidas dolorosas de la antigua gerencia, cubierto cotidianamente por la prensa, tuvo lugar lo que en el lenguaje de los negocios se conoce como “toma hostil” (*takeover*) de la Electricidad de Caracas. Las historias de tomas hostiles en distintos países tienen un núcleo común: una caída del valor de las acciones de la compañía, atribuida generalmente a fallas de la gerencia, que hace atractiva la adquisición de una cantidad de acciones suficiente para tomar su control.

Cualquier historia de los negocios en Venezuela registrará la presencia de la Casa Boulton, durante un largo período que arranca en la segunda década del siglo XIX, sin que se precise su fin al terminar el XX. No obstante, son diversas las voces que hablan de ocaso, colapso, hundimiento, disolución. Una historia memorable de relevos generacionales y superación de obstáculos de diversa índole pareciera estar llegando a su fin. Desde la pérdida de Seguros La Seguridad en 1995 hasta las dificultades de la aerolínea Avensa y las amenazas de pérdida del control de Cerámicas Carabobo (Faraco, 2000), la historia reciente del grupo muestra una secuencia de desaciertos gerenciales que se asocia comúnmente a procesos traumáticos de relevo generacional; pero cuya ocurrencia en diversas empresas conduce a pen-

sar en un fenómeno más general: la persistencia de prácticas gerenciales que dejaron de ser eficaces al cambiar el contexto de los negocios.

El contexto creado por la globalización impone exigencias, a las cuales muchas empresas no han podido responder. Algunas han ido desapareciendo del panorama, reducidas en sus operaciones, adquiridas, aliadas o absorbidas por empresas de mayor tamaño (extranjeras en la mayoría de los casos). Otras, que intentaron dar el salto de la internacionalización, han debido volver a sus predios y concentrarse en lo que fue alguna vez su actividad principal, agobiadas por el peso de las

deudas que dejaron sus aventuras. Aquellas capaces de mantenerse en una posición dominante en el mercado local e incluso exportar parte de su producción, son incapaces de competir con las empresas líderes en el mercado internacional o, al menos, con las empresas locales de otros países latinoamericanos. Por último, muchos de los grandes grupos familiares no pudieron superar la peligrosa fase de transición generacional.

El nuevo siglo comienza con un desempleo y una contracción de la

economía nunca vistos en mucho tiempo, y un Estado poco dispuesto a mantener las expectativas que gobernaron el comportamiento empresarial de otros tiempos. La empresa venezolana se ve obligada a aprender a organizarse para vivir de su esfuerzo y competir con otras, tanto nacionales como extranjeras, pero no sabe cómo hacerlo: se acostumbró a copiar modas gerenciales, para enmascarar prácticas poco eficientes, cuando empezó a depender del Estado. La pregunta es: ¿qué viene después del colapso del capitalismo rentístico? ¿Es posible volver al modelo con el cual comenzó el siglo XX (un Estado que vive de la sociedad y no al revés)? Sólo quedan conjeturas.

### **Cronología de la firma H.L. Boulton 1870-1992.** Anexo 1

- |      |   |      |  |
|------|---|------|--|
| 1870 | La casa comercial Boulton Sons & Co. adopta la razón social H.L. Boulton & Co., y se instala en la esquina El Chorro de Caracas.                                    | 1883 | Participación en la Compañía del Gas, para el alumbrado de Caracas.  |
| 1874 | Henry Lord Boulton Schimmel (HLBS) es nombrado cónsul general de la Gran Bretaña en Caracas y presidente de la Junta de fomento para la construcción del Capitolio. | 1884 | HLBS financia el Cable submarino entre Güiría y Trinidad, y Alfred William Boulton Rojas representa a la firma en la Junta de fomento del Acueducto Guzmán Blanco y de Distribución de Aguas de Caracas. |
| 1875 | HLBS funda la casa de Maracaibo H.L. Boulton Jr. & Co.  | 1888 | Participación en el Ferrocarril Tucacas-Aroa-Barquisimeto.   |
| 1876 | HLBS preside la Junta de fomento del Acueducto de Caracas y financia en parte y actúa como agente bancario de las obras del Ferrocarril Caracas-La Guaira.          | 1889 | Henry Lord Boulton Rojas (HLBR) forma parte de la Junta del Observatorio Nacional Astronómico y Meteorológico (instaló en su casa de El Conde el primer telescopio que se conoció en Venezuela).         |
| 1876 | Participación como promotores del primer Banco Caracas.   | 1891 | Henry Lord y Alfred William Boulton Rojas asumen la dirección de la firma, a la muerte del padre (HLBS).   |
| 1880 | HLBS preside la Compañía Minera Nacional Anónima "Alianza de Cicapra", para la explotación de oro en Guayana.   | 1893 | Participación en la creación de la Compañía  |

---

**No pueden entenderse las empresas venezolanas si se ignoran sus vínculos dentro de una red de empresas independientes en apariencia.**

---

- Venezolana de Seguros y HLBR es electo primer presidente de la Cámara de Comercio de Caracas.
- 1897 John Boulton Rojas (JBR) asciende a la dirección de la firma.
- 1920 La dirección de la firma queda a cargo de JBR, sus dos hijos mayores (Henry Lord y John Boulton Olavarría) y sus nietos (Alfredo y Andrés Boulton Pietri).
- 1926 Participación en la creación de la Cervecería El Águila.
- 1932 Participación en la creación de la C.A. Venezolana de Tabacos (CAVET).
- 1938 Creación de la C.A. Nacional Manufacturera de Cauchos y Neumáticos General.
- 1940 Fallece JBR y sus herederos convierten la firma en una sociedad accionaria. Cambia por primera vez el carácter legal de la firma y, desde entonces, adopta importantes cambios estructurales y accionarios.
- 1943 Creación de Aerovías Venezolanas, S.A. (Avensa), en asociación con PanAmerican Airways Inc., y un grupo de amigos, la Compañía Bananera Industrial y Seguros La Seguridad, C.A., a la cual se fueron agregando con los años Seguros Carabobo, C.A., Seguros Lara, C.A., e Inversiones Diversas, C.A. (Inverdica).
- 1944 Creación de la Distribuidora Agrícola y Pecuaria, S.A. (Agropsa) y participación en la constitución de Cementos Carabobo, que luego se convirtió en Consolidada de Cementos, C.A. (Conceca).
- 1946 Participación accionaria y directiva en la C.A. Ponche Crema, Sucesora de Eliodoro González P. Sucrs.
- 1948 Participación en la fundación de la Sivensa y Mavesa.
- 1950 Creación de la Fundación John Boulton, con fines culturales.
- 1953 Participación en la creación del Banco Provincial.
- 1956 Participación en la creación de Cerámica Carabobo, C.A.
- 1957 Creación de Terminales Maracaibo, C.A., servicios y salvamentos a base de remolcadores, gabarras y un dique.
- 1960 Andrés Boulton Pietri asume la dirección de la firma a la muerte de Henry Lord y John Boulton Olavarría.
- 1961 Gerencia de Venezolana Internacional de Aviación (Viasa).
- 1971 Creación de Procesamiento El Chorro, C.A. (Ceprochoca), para prestar servicios de informática al grupo.
- 1975 Constitución de Inmobiliaria 24, C.A., para la construcción del edificio de la firma en la esquina El Chorro. El traslado se llevó a cabo en 1983.
- 1977 Creación de Viajes Boulton, C.A. (Viboca), una agencia de viajes.
- 1979 Creación de Terminal Intermodal y Almacenaje, S.A. (Tiasa-Taroca), para almacenaje en Puerto Cabello.
- 1985 Adquisición del 51 por ciento de la C.A. Industrial de Pesca (CAIP), fundada en 1938 y propietaria de la C.A. Industria Caigüire (fabricante de envases de hojalata).
- 1987 Creación de la Venezuelan Container Line, C.A. (VCL), para el servicio naviero de Florida a La Guaira y Puerto Cabello.
- 1988 Asociación con el Estado y Terminales Maracaibo para crear Remolques Orinoco, C.A. (Remorca).
- 1989 Creación de Nakuven Transportes Internacionales, S.A., en asociación con Kuhne & Nagel (empresa internacional de transporte y servicios aduanales).
- 1992 Adquisición al Estado de Astilleros Navales Venezolanos, S.A. (Astinave).

Fuente: Boulton (1992).

## Cronología de la preindustrialización en Venezuela. Anexo 2

- 1808 Llega la primera imprenta, traída por M. Gallagher y J. Lamb. Esta imprenta fue traída por Francisco de Miranda en la expedición de Los Cayos (1806) y dejada en Trinidad.
- 1823 John Dallet establece una fábrica de jabones y velas. Primera litografía Senefelder (por el apellido del inventor), en La Guaira.
- 1824 John Hill establece una fundición de tipos New England en Caracas. Primera botica (MacClong). El Dr. J.G.B. Siegert preparó por primera vez su "Amargo" en Angostura.
- 1825 Primera panadería francesa y primera sastrería (Mellior).
- 1829 Primera fábrica de sombreros (G.E. Moore). Se establece por decreto la Sociedad Económica Amigos del País, para impulsar las industrias.
- 1832 Primera zapatería (McManus). El *Anuario de la Provincia de Caracas*, publicado por la Sociedad Económica Amigos del País registra los siguientes oficios: albañiles, carpinteros, herreros, tejeros, loceros, pintores, faroleros, zapateros, sastres, talabarteros, alabarderos, zurradores, plateros, barberos y toneleros.
- 1833 Primeras ebanistería (Brizard), farmacia (Lasperrière), librería (Damián y Dopuy) y tabaquería.
- 1835 Impermeabilización de telas con caucho (José M. Benítez). Sastrería alemana (Tressect).
- 1836 Primera fundición de metales (Alfredo Jahn).
- 1837 Primera droguería (Alfredo Braun).
- 1838 Botica Central, esquina Pajaritos (Wilhelm Laurits Stürup).
- 1839 Se imprimen los primeros periódicos con reproducciones litográficas, en el taller de Torvald Agard.
- 1841 Compañía de Artistas de Caracas, organización gremial (director Juan García, secretario Ramón Irazábal).
- 1842 Empresa de litografía (Müller y Stappler). Fábrica de sombreros La Palma (Weise). Saladero de carne para exportación, en Unare. Proyecto de Ley sobre Patentes de Invención (aprobada en 1854).
- 1843 Fábrica Nacional de Papel.
- 1844 Primera Exposición de artículos producidos en el país. Primeras refinería de azúcar (N. Sauvage) y tenería (Tenería San Ignacio), en Maracay, auspiciadas por el general Páez.
- 1845 Primera tipografía en Mérida, de José Félix Monasterios (discípulo de Valentín Espinal, dirigente gremial de los artesanos de Caracas).
- 1846 *El Artesano Industrioso*, primer periódico sobre artesanía editado en Mérida. Fábrica de pastas italianas en La Guaira.
- 1850 Primer telar.
- 1852 Panadería de Pablo Ramella. Primer trapiche movido a vapor, en la Hacienda El Charral, Valencia (José D. Austria).
- 1853 Fábrica de tabacos y cigarrillos La América (F. de P. Guerrero).
- 1854 El arancel de aduanas dedica un ítem a las "máquinas de vapor".
- 1855 Fábrica de aceite de coco. Se introduce al Congreso un proyecto de reforma de la Ley de Arancel de Importación.
- 1856 *El Artesano*, periódico editado en Caracas. Primera hilandería en Maracay.
- 1857 Primera nave a vapor en el lago de Valencia. Se introduce la primera máquina de coser.
- 1858 Primera aplicación de la fuerza hidráulica en telares mecanizados, en la fábrica de pabulo de Juan N. Machado. Primera imprenta con prensas mecánicas a vapor (Manuel M. Zarzamendi).
- 1859 Aplicación de la primera centrífuga a la producción de azúcar, en la Hacienda El Charral, Valencia. Primera fábrica de velas de esperma (Pellier y Cía.).
- 1860 Fábrica de pólvora, en Sabana de Cúpira, Catia. Primera fábrica de calzados en La Guaira (G. Astengo, vendida luego a A. Delfino y luego, en 1889, a J. Boccardo).
- 1861 Molinos La Guaira, primer molino a vapor (D. Campbell y H.L. Boulton), en La Guaira.
- 1863 Fábrica de chocolates La India (Hermanos Fullié, suizos). Primera máquina para moler maíz. Privilegio para la extracción de aceite de ajonjolí (Mariano Espinoza).
- 1865 Máquina para mondar y deshollerar granos de maíz para la panificación (Emilio Conde). Saladero de carne para exportación en el Orinoco.
- 1870 Fábrica de clavos de hierro (Sucesores de J. Boulton).
- 1875 Cigarrillera El Cojo (A. Valeriano y M.P. Echezuria). Cilindro de hierro para descerezar café (J.A. Mosquera). Máquina para te-

- jer capelladas de alpargatas (E. Ibarra Herrera y A. Herrera). Sistema de navegación a vela con rumbo directo (Julio García). Proceso para fabricar palillos de fósforos (Gabor Naphegyi).
- 1876 Tenería de Gustavo Zingg, en Maracaibo.
- 1878 Compañía Petrolia del Táchira (Carlos González D., Manuel A. Pulido, J.R. Villafañe y el general Baldó). Fábrica de Jabón Las Llaves (Frey y Hill), en Puerto Cabello.
- 1879 C.A. Telares de Valencia (Domingo Olavarría).
- 1880 Máquina para producir tejidos (Antonio F. Castillo). Mejoras de máquinas para descezar café (Albert J. Smith). Máquina secadora de café y cacao (Fernando de la Villa).
- 1881 Sistema para fabricación de jabón (C. Blanc).
- 1883 Cigarrillera El Cojo instala máquinas a vapor para fabricar sobres de carta que producía 30.000 hojas de papel diarias. Fábrica de gas, para el alumbrado de Caracas (Sucesores de J. Boulton). Fábrica de pastas italianas (E. Branger), en Valencia.
- 1886 Fábrica de Dinamita Nobel (grupo francés), en Ciudad Bolívar, para la explotación minera. Máquina para pelar toda especie de granos (Juan B. Carreño). Máquina para descascarar, secar y limpiar granos (José A. Villavicencio). Procedimiento para conservar carne fresca (José A. Domínguez). Registro de la marca de jabones Extrafino y de las marcas de pan de trigo R (P. Ramella) y B (J. Benoli).
- 1887 Fábrica de calzados (J.M. Benarroch), en la esquina de Traposos (en 1944, Calzados REX).
- 1888 Fundación de la Maracaibo Electric Light (Jaime F. Carrillo y José A. Parra): primera planta generadora en Venezuela y segunda en América Latina. Fábrica de hielo (Carlos y Ricardo Zuloaga), en La Guaira.
- 1889 Registro de la marca de pan de trigo Montauban Augé y Cía., y de las marcas de cigarrillos La Corona, La Habanera, La Especialidad y El Cubano.
- 1891 Registro de la marca de jabones El Ancla.
- 1892 Registro de las marcas de chocolates La India y La Tropical.
- 1893 Industria cervecera de Valencia y Puerto Cabello (Frey y Hill, C. Müller y A. Hellmund).
- 1895 Electricidad de Caracas (R. Zuloaga, A. Smith, J.A. Mosquera y E. Montauban).
- 1898 Tenería a vapor (Boccardo y Cía.), en Catia.
- 1899 Aserradero a vapor (Toro Hnos.), en Cagua.
- 1902 Perfeccionamiento de máquina para tejer capelladas de un hilo, pabilo o crocheto estambre (Víctor M. Pérez y C.M. Osuna).
- 1903 Registro de las marcas de productos de maíz Indiana (Eugenio Mendoza y Mendoza) y La Nacional, y de las marcas de jabones La Campana y El Águila.
- 1905 Fábrica Nacional de Papel, Fábrica Nacional de Fibras y Cordeles, La Cordelería, y Fábrica de escobas de millo (Carlos y Ricardo Zuloaga). Máquina para hacer capelladas sin taloneras y piezas de alpargatas (Jorge Padrón). Ponche Crema (Eliodoro González P.). Registro de las marcas de gaseosa Kola Champaña, jabón Las Llaves y productos de maíz Maizina (Carlos Zuloaga).
- 1907 Fábrica Nacional de Cementos y Fábrica de bebidas gaseosas Kli-Klo (Carlos y Ricardo Zuloaga). Registro de la marca de gaseosa Champaña Kli-Klo (Carlos Zuloaga). Aparato para tejer capelladas para alpargatas y "un invento en mejora de decencia en nuestra rutinaria alpargata" (Rafael Yáñez).
- 1908 Telares Caracas, con maquinaria eléctrica inglesa.
- 1909 Mejora en la fabricación de alpargatas (Antonio Olivero y Esteban Yáñez).
- 1910 La empresa Lancashire Investment establece en Puerto Cabello la Meat Co. Ltd., para la exportación de carnes congeladas y cueros curtidos. Telares Carabobo (Hermanos Branger, venezolanos de origen francés, educados en Estados Unidos), en Valencia.
- 1912 Cervecería Venezolana (generales Manuel Correa y Félix Galavís), en Maiquetía. Fábrica Británica de Aguas Gaseosas (marcas: Kola, Ginger Ale y SoySoy), en Maiquetía.
- 1915 Registro de la marca Aceite Branca (Ernesto Branger).
- 1920 Jabonería y velería El Milagro (Sucesores de J. Boulton), en Maracaibo.
- 1925 Cervecería Caracas (Carlos y Ricardo Zuloaga). Fábrica de Aceite Branca (Ernesto Branger).
- 1926 Telares de Maracay (propiedad de Juan Vicente Gómez; técnico: Nicolás Perelló Bonnin).
- 1932 C.A. Venezolana de Tabaco (Blohm, Kolster, Osío, Reddrick y Boulton).

Fuente: Lucas (1998).

## Urbanizadores del área metropolitana de Caracas. Anexo 3

Urbanizaciones existentes en 1944

Arismendi, Juan Bernardo: La Florida

Blaschitz, Carlos: Montecristo

Briceño Ravelo: Santa Eduvigis

Caracas Country Club: Country Club

Henry, Carlos: Campo Alegre

Mendoza Cobeña, Eugenio: El Paraíso, Sebucán

Mendoza, Lorenzo: La Castellana

Pavimentos VICA, C.A.: San Bernardino

Roche, Luis: Altamira

Rodríguez, Manuel Vicente: El Pinar, Las

Fuentes, La Paz, Washington, Artigas,

Los Molinos, Bella Vista

Sosa Rodríguez (Grupo): Los Palos Grandes

Urbanizaciones fundadas entre 1944 y 1959

Anglade, Carlos: Los Campitos

Arismendi, Juan Bernardo: Las Palmas, La

Campiña, Mata de Coco, Las Delicias, Los

Cedros, Las Acacias, Gran Colombia, Santa

Cecilia, Campo Claro, La Carlota

Constructora Alvo: Montalbán

Fernández, Carlos Emilio: Horizonte, El Marqués

González Rincones (Suc.): La Trinidad,

Lomas del Mirador, Las Marías

Herrera, Pedro Emilio: Prados del Este,

La Boyera

Madriz, José Antonio y Juan Simón Mendoza:

Santa Mónica

Madriz, José Antonio: Los Chaguaramos

Mendoza, Lorenzo y Luis Gómez: Boleíta

Otañez (Asoc.): El Bosque

Palacios, Inocente: Colinas de Bello Monte

Pavimentos VICA, C.A.: El Rosal, Las Mercedes,

Santa Marta, Valle Arriba, Lomas

del Club Hípico

Rivero Rodríguez: Caurimare

Rodríguez, Manuel Vicente: Vista Alegre,

Colinas de Vista Alegre, Loira

San Román, Gustavo: El Cafetal

Santaella, Antonio: Santa Elena, Charallavito

Sosa Báez: Bello Campo

Sosa Rodríguez (Grupo): La Floresta

Sosa Rodríguez y Perret: Chuao, La California,

Macaracuay

Vaamonde: El Pedregal

Zuloaga (Suc.): Valle Abajo

Fuente: Plaza (1981).

### BIBLIOGRAFÍA

ALFONZO HERNÁNDEZ, R. (1988): "La industrialización dentro del proceso democrático", en *Apreciación del proceso histórico venezolano*, Caracas, Fundación Universidad Metropolitana.

BAPTISTA, A. (1989): "Tiempos de mengua: Los años finales de una estructura económica", en *Venezuela contemporánea (1974-1989)*, Caracas, Fundación Mendoza.

— (1997): *Teoría económica del capitalismo rentístico*, Caracas, Ediciones IESA.

BIGLER, G.E. (1981): *La política y el capitalismo del Estado en Venezuela*, Madrid, Tecnos.

BOULTON, A. (1992): *La Casa Boulton*, Caracas, edición privada.

BOZA, M.E. (1993): "La ola privatizadora", en A. Francés (ed.): *¡Aló Venezuela! Apertura y privatización de las telecomunicaciones*, Caracas, Conatel-Ediciones IESA.

BRAUDEL, F. (1982): *The Wheels of Commerce*. (Civilization and Capitalism. Vol. 2), Londres, Fontana.

CAPRILES, R. y M. DE GONZALO (1996): "Historia de los negocios en Venezuela: Problemas y experiencias", en C. Dávila (comp.): *Empresa e historia en América Latina: Un balance historiográfico*, Bogotá, Colciencias-Tercer Mundo.

COLES, W.F. (sf): *Jottings*, edición privada.

COLITT, R. (2000): "¿Demasiado precavida?", *Latin Trade*, vol. 8, núm. 1, enero.

CORONIL, F. (1997): *The magical state: Nature, money, and modernity in Venezuela*, Chicago, The University of Chicago Press.

CUNILL, P. (1998): "Este territorio que se llama Venezuela: Paisajes y biodiversidad", en Comisión Presidencial V Centenario: *Repaso de la historia de Venezuela*, Caracas, Fundación V Centenario.

EWELL, J. (1996): *Venezuela and the United States: From Monroe's hemisphere to petroleum's empire*, Athens, Georgia, The University of Georgia Press.

FARACO, F. (2000): "El ocaso de los Boulton", *Primitia*, núm. 118, 7 de marzo.

FRANCÉS, A. (1990): *Venezuela posible*, Caracas, Corimón-IESA.

— (1993): "El balance de la reestructuración", en A. Francés (ed.): *¡Aló Venezuela! Apertura y privatización de las telecomunicaciones*, Caracas, Conatel-Ediciones IESA.

— (1996): "El petróleo: Forjador del país y su cultura", *Debates IESA*, vol. 2, núm. 2.

FRANCÉS, A. y L. DÁVALOS (1992): *La corporación en cuatro dimensiones*, Caracas, Ediciones IESA.

- GIL, J.A. (1978): *El reto de las élites*, Madrid, Tecnos.
- GONZÁLEZ DELUCA, M.E. (1992): "Historia institucional del Ministerio de Fomento y su impacto en los negocios". Papel de trabajo inédito. Proyecto: Historia de los negocios, Caracas, IESA.
- (1994): *Los comerciantes de Caracas*, Caracas, Cámara de Comercio de Caracas.
- (1998): "La economía durante el guzmancismo", en Comisión Presidencial V Centenario: *Repaso de la historia de Venezuela*, Caracas, Fundación V Centenario.
- HARWICH, N. (1992): "Las inversiones extranjeras en Venezuela siglo XIX: Algunas consideraciones acerca de su estudio", en N. Harwich (coord.): *Inversiones extranjeras en Venezuela siglo XIX*, tomo I, Caracas, Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- KARLSSON, W. (1979): "Evolución y localización de la industria manufacturera en Venezuela y América Latina", *Research Paper Series*, núm. 21, Institute of Latin American Studies, Estocolmo.
- KELLY, J. (1985): "Sociedad ambigua: Hacia la solución de los dilemas de las empresas del Estado", en J. Kelly (ed.): *Empresas del Estado en América Latina*, Caracas, Ediciones IESA.
- LANDER, C. (1997): "Una lección de gerencia", *Debates IESA*, vol. 3, núm. 2.
- LUCAS, G. (1998): *La industrialización pionera en Venezuela 1820-1936*, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.
- MACHADO DE ACEDO, C. (1981a): "El Estado y su papel en la conformación de la sociedad capitalista venezolana", en C. Machado de Acedo, E. Plaza y E. Pacheco: *Estado y grupos económicos en Venezuela*, Caracas, Editorial Ateneo.
- (1981b): "La industria de la construcción entre 1944 y 1959", en C. Machado de Acedo, E. Plaza y E. Pacheco: *Estado y grupos económicos en Venezuela*, Caracas, Editorial Ateneo.
- MACHADO DE ACEDO, C., E. PLAZA y E. PACHECO (1981): *Estado y grupos económicos en Venezuela*, Caracas, Editorial Ateneo.
- MALAVÉ, J. (1995): *Gerencia en salud: Un modelo innovador*, Caracas, Ediciones IESA.
- MARTÍNEZ, A.R. (1998): "Gómez y el petróleo", en Comisión Presidencial V Centenario: *Repaso de la historia de Venezuela*, Caracas, Fundación V Centenario.
- NAÍM, M. (1984): "La empresa privada en Venezuela: ¿Qué pasa cuando se crece en medio de la riqueza y la confusión?", en M. Naím y R. Piñango (eds): *El caso Venezuela: Una ilusión de armonía*, Caracas, Ediciones IESA.
- (1989): "Viejas costumbres y nuevas realidades en la gerencia venezolana", en M. Naím (ed.): *Las empresas venezolanas: Su gerencia*, Caracas, Ediciones IESA.
- (1993): *Paper tigers and minotaurs: The politics of Venezuela's economic reforms*, Washington, Carnegie Endowment for International Peace.
- PACHECO, E. (1981): "El sistema bancario", en C. Machado de Acedo, E. Plaza y E. Pacheco: *Estado y grupos económicos en Venezuela*, Caracas, Editorial Ateneo.
- PINO, E. (1998a): "¿Tierra de gracia?", en Comisión Presidencial V Centenario: *Repaso de la historia de Venezuela*, Caracas, Fundación V Centenario.
- (1998b): "El partido liberal", en Comisión Presidencial V Centenario: *Repaso de la historia de Venezuela*, Caracas, Fundación V Centenario.
- PLAZA, E. (1981): "El mercado de tierras urbanas", en C. Machado de Acedo, E. Plaza y E. Pacheco: *Estado y grupos económicos en Venezuela*, Caracas, Editorial Ateneo.
- POLANCO ALCÁNTARA, T. (1998): "La década postgomecista: López Contreras y Medina Angarita", en Comisión Presidencial V Centenario: *Repaso de la historia de Venezuela*, Caracas, Fundación V Centenario.
- RANGEL, D.A. (1979): *La oligarquía del dinero*, Valencia, Vadell.
- RIQUEZES, H.J. (1988): "El modelo gerencial petrolero", en *Apreciación del proceso histórico venezolano*, Caracas, Fundación Universidad Metropolitana.
- RODRÍGUEZ CAMPOS, M. (1998): "La economía y las finanzas públicas durante el gobierno de Cipriano Castro", en Comisión Presidencial V Centenario: *Repaso de la historia de Venezuela*, Caracas, Fundación V Centenario.
- SÁNCHEZ, J.M. (1977): *Mis primeros noventa años*, Caracas, edición privada.
- SEGNINI, Y. (1998): "Los años de la consolidación del régimen de Juan Vicente Gómez", en Comisión Presidencial V Centenario: *Repaso de la historia de Venezuela*, Caracas, Fundación V Centenario.
- TEJERO, J.M. y H. GÓMEZ (1967): *La banca comercial en Venezuela*, Caracas, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Católica Andrés Bello.
- VIANA H., M. CERVILLA, J. MALAVÉ y E. RODRÍGUEZ (1999): "Patrones de especialización industrial, comportamiento de los agentes empresariales y desarrollo de capacidades tecnoproductivas". Papel de trabajo inédito, Caracas, Conicit-IESA.

