

# OPORTUNIDADES EN VENEZUELA ENTRE LA RIVALIDAD Y LA INNOVACIÓN

Nunzia Auletta, Raquel Puente y Carlos Jiménez

Resulta difícil definir una oportunidad de negocios, en especial en un entorno volátil y complejo como el venezolano. Las oportunidades no son iguales para todos los actores del mercado: la experiencia, el tamaño del negocio, la capacidad de acción y el conocimiento del entorno y de la competencia condicionan las posibilidades de aprovecharlas. Las oportunidades no se encuentran siempre en mercados bien documentados y en crecimiento: con frecuencia son los llamados «océanos azules» los que pueden reportar mayor retorno, para las empresas dispuestas a explorar más allá de los parámetros tradicionales del mercado. Las oportunidades no surgen en el vacío: la gestión de talento, la creatividad, la innovación, la capacidad para emprender y desarrollar ventajas son factores que alimentan la voluntad de perseguirlas.

Aprovechar oportunidades en Venezuela requiere comprender la importancia del estudio de la competencia, la visión de rivalidad en mercados tradicionales, la capacidad para innovar y emprender, y la percepción de factores clave para el desempeño de las empresas. Los resultados del Estudio de Competencias 2009 (Datanálisis-Tendencias Digitales), el Monitor Global de Emprendimiento (GEM-IESA, 2009) y la Encuesta de Coyuntura Empresarial (Datanálisis, 2009) proporcionan información esencial para quienes necesitan orientación en este complejo entorno.

## Estudiar a la competencia

En una muestra de 106 empresas se encontró que a la investigación de la competencia se atribuyó una importancia promedio de siete puntos (uno era ninguna importancia y diez la máxima importancia). Este indicador varía según el sector productivo: la mayor relevancia fue atribuida en las áreas financiera e informática.

## IMPORTANCIA ATRIBUIDA A LA INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA POR SECTORES, 2009

(promedios de respuestas en una escala de uno a diez)

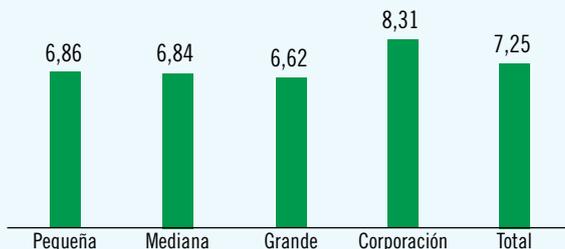


Fuente: Carlos Jiménez: «Estudio de competencia». Caracas.

El tamaño de la empresa es determinante en el reconocimiento de la importancia de estudiar la dinámica competitiva. Las corporaciones se destacan con un índice superior a ocho, en comparación con el resto de las empresas.

### IMPORTANCIA ATRIBUIDA A LA INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA POR TAMAÑO DE LA EMPRESA, 2009

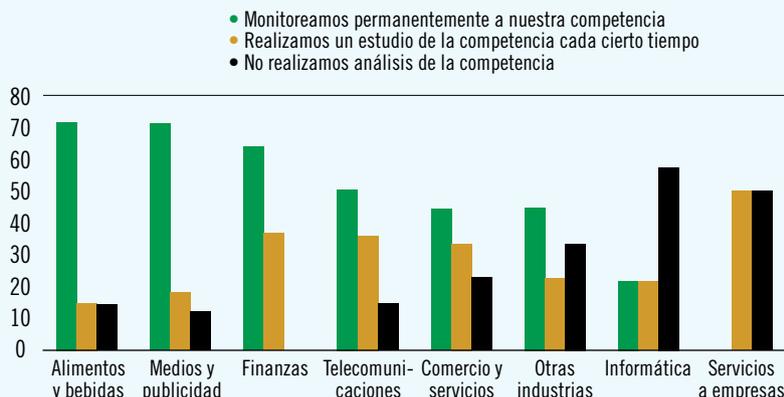
(promedios de respuestas en una escala de uno a diez)



El 48 por ciento de las empresas afirma que mantiene un seguimiento permanente de sus competidores, mientras que 27 por ciento realiza estudios ocasionales y 24 por ciento no realiza análisis alguno. Existe una diferencia significativa entre sectores: puntúan medios y publicidad (esencialmente medios) y alimentos y bebidas (incluyendo grandes empresas de consumo masivo), dos áreas donde tradicionalmente se encuentra una mayor orientación al mercado. Las empresas que se desenvuelven en servicios a empresas e informática dedican menor esfuerzo al seguimiento de la competencia, actitud que resultaría comprensible sólo en caso de un alto grado de diferenciación o especialización de la oferta, que coloque a la actividad en un nicho limitado donde la presencia competitiva sea percibida como poco relevante.

### FRECUENCIA DE INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA POR SECTORES, 2009

(porcentajes de respuestas)



### PERCEPCIÓN DE RIVALIDAD EN EMPRESAS VENEZOLANAS POR SECTORES, 2009

(promedios de respuestas en una escala del uno, ninguna rivalidad, al diez, mucha rivalidad)

Sector de actividad	Percepción de rivalidad	Rivalidad esperada
Finanzas	8,08	8,08
Telecomunicaciones	8,07	6,21
Medios y publicidad	7,48	7,14
Informática	7,14	8,29
Alimentos y bebidas	6,81	6,63
Comercio y servicios	6,78	6,44
Servicios a empresas	5,90	7,00
Otras industrias	6,70	5,40
Total muestra	7,20	6,96

Fuente: Carlos Jiménez: «Estudio de competencia». Caracas.

### Rivalidad en la competencia: «océanos rojos»

Los sectores en los cuales se registró la mayor percepción de rivalidad fueron: finanzas, telecomunicaciones y medios y publicidad. En la práctica, esta rivalidad se traduce en actividades de diferenciación de la oferta que, en entornos muy regulados como la banca, se refleja más en esfuerzos de posicionamiento que en innovaciones reales en condiciones de productos y servicios; o, como en el caso de telecomunicaciones, en la proliferación de ofertas de planes y tarifas típica de un juego competitivo de océanos rojos, con márgenes ajustados y valores comparables. Entre los sectores que perciben una rivalidad menor se encuentran servicios a las empresas y otras industrias, ambos orientados a la venta a otras empresas y no al mercado final. Se encontró, también, que a menor tamaño de la empresa menor la rivalidad percibida.

Son diversos los factores que pueden influir en la percepción de rivalidad (Porter, 1995): número de competidores o empresas igualmente equilibradas, crecimiento lento en el sector, costos fijos elevados, falta de diferenciación de los productos, incrementos importantes de la capacidad instalada de las empresas, competidores diversos en sus enfoques estratégicos o barreras altas a la salida. Sin embargo, de ellos sólo cuatro fueron destacados en el caso de las empresas estudiadas.

### Innovación e iniciativa empresarial

De manera consistente Venezuela se ha ubicado en los primeros lugares mundiales en la actividad emprendedora temprana (TEA), medida por el estudio GEM, si bien se ha registrado una tendencia al descenso: pasó de 26 por ciento en 2003 a 18,7 por ciento en 2009. Al revisar las razones para emprender se encuentra que el 46 por ciento de los entrevistados comenzó su iniciativa por no tener una mejor opción de trabajo (por necesidad), un 35 por ciento para aprovechar una oportunidad de negocios y 14 por ciento por una combinación de las anteriores. Las iniciativas por necesidad tienden a acompañarse de menor aspiración de crecimiento, menor generación de empleo y menor grado de innovación.

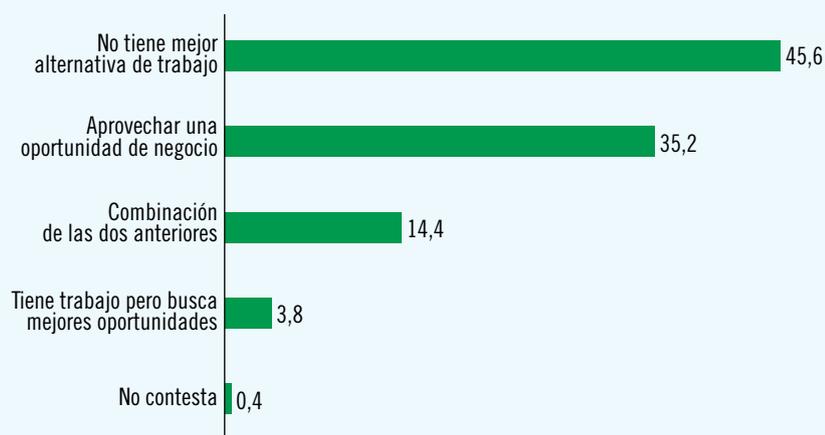
### MODELO EXPLICATIVO DE LA PERCEPCIÓN DE RIVALIDAD

VARIABLES EXPLICATIVAS	IMPORTANCIA DE LA VARIABLE (%)	SIGNO	INTERPRETACIÓN
Existencia de competidores de tamaño similar	34,4	Positivo	A mayor cantidad de competidores de tamaño similar, mayor percepción de rivalidad
Expectativa de crecimiento del sector en los próximos tres años	28,3	Positivo	A mayor crecimiento esperado, mayor percepción de rivalidad
Diferenciación de productos con respecto a la competencia	19,9	Negativo	A menor diferenciación, mayor percepción de rivalidad
Costos fijos elevados	18,3	Positivo	A mayor costo fijo, mayor percepción de rivalidad

Fuente: Carlos Jiménez: «Estudio de competencia». Caracas.

### RAZONES PARA EMPRENDER EN VENEZUELA, 2009

(porcentajes de respuestas)



Otra característica relevante de las iniciativas emprendidas en Venezuela es su ubicación en sectores muy tradicionales: bodegas, comida rápida y actividades comerciales básicas. En la mayoría de los casos tienen un carácter imitativo y la capacidad de innovación es muy limitada, como lo perciben los mismos emprendedores. De hecho, en un 70 por ciento de los casos se reconoce que no ha sido introducida innovación alguna en el producto, en el 88 por ciento no hay innovación en tecnología y en el 64 por ciento se emprende en áreas donde existen muchas ofertas competitivas similares.

La escasa innovación, más allá de la búsqueda de factores que puedan obstaculizar la generación de nuevas ideas o la exploración de nuevos espacios de mercado, representa una oportunidad para aquellas iniciativas que tengan capacidad para la generación de valor muy diferenciado para los consumidores, sea por la búsqueda de segmentos no atendidos adecuadamente o por apalancamiento en plataformas tecnológicas capaces de ampliar el mercado.

#### Factores clave del éxito de las empresas venezolanas

Con mucha frecuencia el entorno donde operan las empresas se considera el principal elemento de moderación del desempeño alcanzado, con una tendencia a externalizar las fuentes de malos resultados y fracasos, y a internalizar las fuentes de logros. Aun reconociendo el impacto de variables como la inflación, las distorsiones cambiarias y el bajo crecimiento del producto, es necesario poner el énfasis en los factores que se originan en las empresas y pueden afectar su capacidad para identificar y perseguir oportunidades. Entre ellos aparecen en los primeros lugares bajos niveles de ventas,

### GRADO DE INNOVACIÓN PERCIBIDO POR LOS EMPRENDEDORES EN VENEZUELA, 2003-2009

		2003	2005	2007	2009
Innovación en producto: número de clientes que consideran novedoso el producto o servicio	Todos	8,0	8,8	14,0	8,3
	Algunos	15,7	11,0	7,2	22,1
	Ninguno	74,0	58,1	45,0	69,6
Innovación con respecto a la competencia: número de empresas que ofrecen productos o servicios similares	Muchos	54,9	46,0	49,6	64,7
	Algunos	19,3	25,8	14,9	31,7
	Ninguno	4,4	6,0	5,7	3,6
Innovación tecnológica: antigüedad de las tecnologías y procesos utilizados por la empresa	Menos de un año	9,1	22,1	6,6	11,9
	Más de un año	69,6	55,8	63,0	88,1

Fuente: Federico Fernández, Aramis Rodríguez y Rebecal Vidal (2008): *Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo, Venezuela 2007-2008*. Caracas: Centro de Emprendedores, IESA.

retrasos en las cobranzas y elevados costos. Tales factores se identifican con un enfoque operativo y transaccional, que no toma en consideración elementos clave en el desarrollo de oportunidades —innovación, satisfacción de clientes o, en términos más amplios, coincidencia del valor ofrecido con las expectativas del mercado— que podrían ser la causa oculta del bajo nivel de ventas.

### PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS, 2009

(porcentajes de respuestas)



Entre los factores considerados clave para el éxito se destaca, en primer lugar, una condición del entorno como es el acceso a las divisas, seguida por la innovación, las estrategias de la empresa y la calidad y la variedad de la oferta, entre otros.

### FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL, 2009

(porcentajes de respuestas)



Fuente: Tendencias Digitales, «Encuesta de Coyuntura Web 2009».

Los factores clave del éxito varían de acuerdo con las dimensiones de las empresas. Las pyme colocan la innovación en primer lugar, mientras que las grandes corporaciones privilegian la estrategia de ventas y los aspectos relacionados con la imagen y las relaciones con los sindicatos.

El ambiente de negocios venezolano presenta oportunidades, pero las empresas encuentran limitaciones importantes para aprovecharlas. Es necesario, en primer lugar, desarrollar una mayor conciencia de la competencia, la necesidad de hacer un seguimiento permanente de todos los actores del mercado y la apertura hacia espacios inexplorados, donde una menor rivalidad puede

### Aprovechar oportunidades en Venezuela requiere comprender la importancia del estudio de la competencia, la visión de rivalidad en mercados tradicionales, la capacidad para innovar y emprender, y la percepción de factores clave para el desempeño de las empresas

dar frutos en términos de rentabilidad y éxito sostenibles. La iniciativa emprendedora, que no falta en número, puede encontrar un camino de crecimiento en la innovación y la búsqueda de oportunidades de negocios en sectores menos tradicionales. Por último, la internalización de los factores de éxito (es decir, el reconocimiento de que el desempeño depende más de las capacidades y ventajas de la empresa que de la aleatoriedad de un entorno volátil) puede ser un paso fundamental hacia la revisión de los procesos y la gestión de la innovación. ■

**Nunzia Auletta y Raquel Puente**  
Profesoras del IESA

**Carlos Jiménez**  
Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales