

SUPERVIVENCIA Y ADAPTACIÓN EN VENEZUELA DOS EXPERIENCIAS

Pavel Gómez y Fernando Branger

Venezuela posee un ambiente económico turbulento, tanto por las grandes variaciones de su ingreso como por los inesperados cambios en la regulación. Estas modificaciones hacen surgir muy buenas oportunidades, pero también grandes riesgos y amenazas.

Son comunes los estudios sobre las respuestas empresariales a los riesgos del entorno: desaparición de empresas, salidas a buscar horizontes más estables o fusiones y adquisiciones. Sin embargo, los casos exitosos en esta turbulencia han sido poco estudiados.

EL ENTORNO de los negocios de Venezuela es impredecible, incierto y turbulento. Desde mediados de los años setenta aumentaron de manera significativa la volatilidad de sus principales indicadores macroeconómicos y las variaciones intempestivas del marco regulador. Todo esto ocurre en un país donde el petróleo ejerce una profunda influencia sobre el devenir económico, pues representa más de la mitad de los ingresos del sector público y más del noventa por ciento de las exportaciones.

Debido a esta volatilidad, las empresas que operan en Venezuela han estado expuestas a una mezcla de magníficas oportunidades de negocios y amenazas de destrucción del valor invertido. Pese a la incertidumbre y la volatilidad de la economía, algunas empresas logran no sólo alcanzar el éxito sino crecer en forma significativa. Algunos conceptos propuestos por los estudiosos de estrategias empresariales en ambientes volátiles permiten entender las experiencias de dos empresas exitosas: Cadena Capriles, cuyo producto bandera —*Últimas Noticias*— es uno de los diarios mejor posicionados en Venezuela, y VWL Servicios Médicos, una firma de servicios de medicina prepagada que ha crecido al aprovechar positivamente la regulación laboral venezolana.

Principales mecanismos de regulación usados en Venezuela

| Tipo de política | Mecanismo |
|---------------------------|---|
| Cambio de reglas de juego | Obligación de inamovilidad laboral |
| | Limitación de importar o exportar |
| | Modificación del régimen cambiario |
| | Modificación de derechos de propiedad |
| Control de precios | Fijación de precios de bienes y servicios básicos |
| | Fijación del tipo de cambio |
| | Fijación de tasas de interés globales y sectoriales |

El entorno de los negocios en Venezuela

Los principales rasgos económicos del entorno venezolano son el peso del petróleo en la economía y la volatilidad de los principales indicadores económicos y financieros. La importancia relativa del petróleo implica que el país está expuesto a olas de grandes ingresos, empujadas por los vientos de altos precios de los hidrocarburos, seguidas de descensos igualmente abruptos. Las variaciones del precio del petróleo impactan directamente al sector público, que canaliza buena parte de los ingresos del país hacia el gasto y la inversión pública.

Este cuadro es clave para entender el contexto de los negocios en el país. En coyunturas de altos precios del petróleo aumenta de manera pronunciada la cantidad de dinero en manos de los consumidores, lo cual abre oportunidades de ganancia a las empresas que sepan combinar infraestructura operacional, músculo financiero y productos diferenciados dirigidos a mercados en crecimiento. Pero estas oportunidades también están acotadas por cambios inesperados de las regulaciones a las que están sometidas las empresas. Así, las posibilidades de aprovechar oportunidades dependen de la variabilidad del ingreso y de los cambios de las regulaciones que pueden limitar la captación de ganancias, aun en coyunturas de altos ingresos.

Los cambios estructurales en la volatilidad del producto interno bruto y la inflación, ocasionados a partir de 1974 por el auge petrolero, coinciden con la introducción de cambios en el marco regulador. A partir de esta fecha, los precios del petróleo han aumentado o bajado inesperadamente y en grandes magnitudes. En ambos casos surgen presiones inflacionarias: los altos precios disparan el consumo y los bajos precios provocan devaluaciones. Como respuesta a las presiones inflacionarias y a sus potenciales efectos políticos y sociales, los gobiernos hacen uso, cada vez más frecuente, de intervenciones que le permitan cambiar las reglas de juego y limitar —artificial y transitoria— las variaciones de algunos precios clave.

El uso de estos mecanismos, fuera de un plan regulador de largo plazo y en un ambiente de gran volatilidad macroeconómica, magnifica la escala de los ajustes económicos y con ello sus efectos sobre la actividad de las empresas. Por ejemplo, en coyunturas de expansión del ingreso petrolero, acompañadas de inflación, aumenta la

propensión a consumir. Sin embargo, el riesgo del entorno reduce la disposición a acometer inversiones e incrementa la ganancia requerida para realizarlas, lo cual genera presiones inflacionarias que son enfrentadas mediante el control de precios y la fijación del tipo de cambio. Seguidamente, los congelamientos de precios incrementan el riesgo de invertir, estimulan aun más la demanda y se traducen en escasez de bienes producidos localmente e incremento de las importaciones. Tarde o temprano esto conduce a un nuevo ajuste significativo de los precios y la tasa de cambio, que realimenta un ciclo de inflación, controles, escasez, ajustes de precios y mayor inflación.

La naturaleza petrolera de la economía, aunada a la volatilidad macroeconómica y regulativa, configuran un ambiente de negocios en el cual coexisten importantes oportunidades y amenazas. Se presentan, por una parte, oportunidades de realizar altas tasas de ganancia y, por la otra, amenazas que pueden afectar las operaciones, reducir beneficios esperados y, eventualmente, provocar la quiebra o la insostenibilidad de las empresas, en un plazo relativamente breve.

Las decisiones de los reguladores pueden modificar esta dinámica. Los productores nacionales de bienes transables (los que se pueden exportar o importar) pueden ser beneficiados por prohibiciones o limitaciones a las importaciones (por ejemplo, mediante aranceles y licencias de importación), mientras que los productores nacionales de bienes no transables pueden ser perjudicados por controles de precios. Esto significa que, pese a los incentivos iniciales, las oportunidades y amenazas enfrentadas por las empresas que operan en Venezuela puede cambiar de manera fortuita e intempestiva. Las oportunidades que emergen en un momento determinado pueden desaparecer con una inesperada decisión política, lo que le otorga a la regulación un doble papel: fuente de oportunidades de ganancias así como germen de amenazas que pueden convertir un buen negocio en generador de pérdidas.

Los estudiosos del comportamiento de las empresas en entornos adversos definen las opciones estratégicas que las empresas deben tomar en cuenta para operar en mercados impredecibles. Las empresas que operan en estos ambientes están expuestas a dos tipos de acontecimientos: oportunidades de oro y amenazas de muerte súbita. La ocurrencia fortuita de estos dos tipos extremos de

acontecimientos condiciona la manera como las empresas se organizan internamente, se relacionan con el entorno y toman decisiones.

Las amenazas de muerte súbita son aquellos choques del entorno que ponen en vilo la supervivencia de la empresa. Estos choques difieren de las pequeñas amenazas a la rentabilidad, a las que están expuestas todas las empresas aun en mercados relativamente estables. Mientras que en los ambientes estables la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos que amenacen la existencia de las firmas es relativamente baja, en un mundo turbulento estos acontecimientos suceden con una periodicidad alta e impredecible.

Las oportunidades de oro son las ocasiones en que una empresa puede alterar de manera significativa su capacidad para crear y sostener valor en el futuro. La idea del surgimiento de oportunidades extraordinarias, a partir de acontecimientos o cambios específicos, se basa en el concepto de «destrucción creativa». En ambientes turbulentos, las oportunidades emergen de fuentes tales como cambios

Las oportunidades y amenazas enfrentadas por las empresas que operan en Venezuela puede cambiar de manera fortuita e intempestiva

de la regulación, nuevos productos y servicios, nuevos métodos de producción, nuevos recursos, nuevos mercados y la apertura de industrias previamente cerradas.

¿Cómo anticipan las empresas venezolanas exitosas los cambios macroeconómicos y de la regulación? ¿Cómo se organizan para sacar el mayor provecho de las oportunidades mientras minimizan las amenazas provenientes del entorno?

Dos experiencias venezolanas

Con el propósito de examinar las estrategias de empresas venezolanas a la luz de estas ideas, se seleccionaron dos casos: una empresa relativamente pequeña (VWL Servicios Médicos) y otra relativamente grande (Cadena Capriles) que operan en sectores muy diferentes y alcanzaron el éxito en un ambiente turbulento.

VWL Servicios Médicos

Esta empresa surgió en 1997 con el fin de prestar servicios privados de medicina ambulatoria. Fue creada por cuatro socios: un médico en ejercicio y tres estudiantes de posgrado en medicina. La ley sobre el ejercicio de la medicina permite que se instalen ambulatorios privados, al cumplir una serie de normas mínimas para su funcionamiento. Para ese momento la medicina experimentaba un cambio tecnológico: procedimientos quirúrgicos que requerían hospitalización ahora podían realizarse en ambulatorios.

Durante sus primeros dos años VWL sufrió dificultades financieras, por lo que sus fundadores se debatían entre cerrarla o venderla. Acordaron la entrada de nuevos socios, cuyos aportes de capital permitieron subsanar los problemas por los que atravesaba la empresa. El número de socios llegó a quince: en su mayoría, médicos en ejercicio o estudiantes de especialidades médicas.

Los nuevos accionistas encontraron problemas de gestión. Los registros sanitarios no estaban al día y la gerencia carecía de control. Encargaron la gestión administrativa de la empresa al médico internista y estudiante del primer año de la Maestría en Administración del IESA, Aristides Ávila, quien a su vez delegó algunas funciones a la arquitecta Alexandra Bodosky, compañera de estudios de la Maestría. Alexandra preparó un proyecto para mejorar las instalaciones y, entre los años 1999 y 2002, los socios se concentraron en mejorar la infraestructura y los procesos, así como en promover la clientela.

Con la crisis política y económica de 2002, varios socios decidieron liquidar su participación en VWL y se redujo el número de accionistas. Esta reducción permitió una mejor y más coordinada dirección de la empresa. A partir de 2005, como consecuencia de la promulgación de la Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (Lopcyamat), a la empresa se le abrió una interesante oportunidad de negocios. En su artículo 39, esta ley establece que «los empleadores y empleadoras, así como las cooperativas y las otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio, deben organizar un servicio propio o mancomunado de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado de manera multidisciplinaria, de carácter esencialmente preventivo».

Para ese momento la empresa había contratado al doctor Luis Azpúrua, quien venía de trabajar durante muchos años en hospitales del sector público. Su experiencia permitió a VWL organizar un servicio de medicina laboral para ser ofrecido dentro de las empresas: examen médico del plantel laboral, elaboración del cuadro epidemiológico del personal empleado y preparación del informe con hallazgos y recomendaciones. Gracias a este nuevo servicio, VWL creció en los últimos dos años.

Es así como unos jóvenes médicos, con vocación de empresarios, optaron por invertir en un sector que el gobierno define como «estratégico». Esto implica, entre otras cosas, un alto grado de intervención pública, que genera distorsiones debido al amplio margen de discrecionalidad que tienen los funcionarios reguladores. No obstante, los inversionistas de VWL decidieron ir tras la «oportunidad de oro» y aprovechar el negocio que propiciaba la nueva ley.

Cadena Capriles

La Cadena Capriles, fundada hace seis décadas, opera en la industria editorial y de medios de comunicación. Durante los últimos años ha logrado posicionar de manera significativa su principal producto: el diario *Últimas Noticias*,

considerado el diario más exitoso del país, por ser pionero en innovación tanto del discurso como de un periodismo con fuerte arraigo en los sectores populares.

En 1947 Miguel Ángel Capriles padre compró veinte por ciento del capital accionario del periódico *Últimas Noticias*. Fundado en 1942 por el Partido Comunista con fines ideológicos antes que comerciales, el diario enfrentaba una situación comprometida para el año en que Capriles se incorporó como accionista. Durante un año intentó salvar al periódico, pero era muy tarde y quebró en 1948. En ese momento Capriles hizo una jugada arriesgada y compró el periódico. A partir de allí comenzó la historia de la Cadena Capriles, que edita, entre otras publicaciones, el periódico *Últimas Noticias*, el vespertino *El Mundo* (ahora un matutino dedicado a economía y negocios), la revista juvenil *Urbe* y el periódico deportivo *Lider*.

Hoy la industria editorial en Venezuela es muy competitiva. Existen periódicos nacionales, regionales y locales. Surge una creciente variedad de revistas que tienden a ser especializadas. Su principal materia prima —el papel— es importada, por lo cual la industria está sujeta a las regulaciones vigentes para la obtención de licencias de importación, además de los requisitos exigidos por el control de cambios. Además, la industria editorial debe cumplir la regulación que impide la publicidad de cigarrillos y limita de manera importante la de bebidas alcohólicas, así como la controvertida Ley de responsabilidad social de radio y televisión, conocida como Ley Resorte. Aunque algunos periódicos han retirado a sus columnistas más conflictivos, no hay una regulación particular que afecte a la industria de medios impresos.

Otros medios (televisión, radio, revistas) tienden a fragmentarse y a especializarse, mientras que los periódicos son de interés general, con capacidad para generar contenido noticioso. Un periódico como *Últimas Noticias* tiene un plantel de periodistas que supera la suma de periodistas que trabajan para las plantas televisoras en el ámbito nacional. Aquí se encuentra uno de los grandes retos que enfrentan las empresas editoriales de periódicos: ¿cómo hacer para que la producción de contenidos alcance el mayor número de lectores?

Se ha dicho que los medios «virtuales», basados en Internet, harán desaparecer a los medios impresos. Sin embargo, lo que se observa hasta ahora es que ambos medios, impreso y digital, son complementarios. El modelo de negocio virtual también se encuentra en constante transformación. En un principio todo era gratis, luego se comenzó a pagar por los contenidos y más recientemente algunos contenidos siguen siendo gratis mientras otros hay que pagarlos.

La confluencia de oportunidades

La Cadena Capriles ha captado las oportunidades de oro que se derivan de la confluencia del giro de la brújula política del país, el incremento de la demanda de noticias derivada de la tensión política y el auge económico iniciado en 2004. El incremento del poder de compra de



Compás de Identidad Personal®

¿Sabe usted cuáles son las preferencias de pensamiento de sus líderes y de su gente, las que impactan e influyen en su actuación y en la cultura organizacional que usted quiere tener en su empresa?

¿Sabía usted que sus líderes y su gente utilizan metaprogramas que pueden ser medidos, que están interconectados y que son predictores poderosos del éxito organizacional que usted quiere para su empresa?

El Identity Compass® (Compás de Identidad Personal)

es un inventario de clase mundial diseñado por los expertos Arne Maus y Robert Dilts que actúa como una brújula que permite identificar y medir **dónde se encuentra la persona** en términos de sus preferencias de pensamiento, **cómo utiliza sus brújulas internas** para decidir y actuar, y **hacia dónde se dirige** en su desempeño gerencial, personal o profesional.

El Compás de Identidad Personal®

mide atributos específicos de forma directa y revela:

1

ONCE FACTORES DE PERCEPCIÓN DEL ENTORNO
(cómo construye la persona el mundo)

2

NUEVE FACTORES MOTIVADORES DEL INDIVIDUO
(qué y cómo se activa la persona)

3

ONCE ESTRATEGIAS DE ÉXITO
(cómo elabora e instrumenta la persona su actuación)

4

VEINTE ESTILOS DE TRABAJO
(cómo elabora y actúa la persona su interacción y dirección)

ALFREDO C. ÁNGEL

Identity Compass Latinoamérica® International Licensed Consultant
Centro Empresarial Pineda y Pineda, mezzanina, oficina 4,
Lechería, Estado Anzoátegui, teléfonos (0414) 821.0251 y (0416) 881.9454
acaconsultores@cantv.net

los sectores de menos recursos ha sido aprovechado por medios muy bien posicionados en esos segmentos, lo que ha permitido a Cadena Capriles crecer y estar en una posición de mercado que facilita la recuperación temprana de sus inversiones.

VWL Servicios Médicos, por su parte, se ubica en la confluencia entre oportunidades de oro y amenazas de muerte súbita. Esta combinación puede ser sintetizada de la siguiente manera:

- El resurgimiento de VWL ocurre una vez que reconoce las oportunidades surgidas de la aprobación de la Lopcimat. Esta ley obliga a las empresas a organizar un servicio de seguridad y salud en el trabajo, con carácter preventivo, y brinda el combustible que da vida a esta empresa de servicios médicos.
- La empresa ha aprovechado las ventajas del «pionero» para configurar una red de clientes a los cuales ofrecer exámenes, informes y seguimiento de la salud del personal de las empresas.
- Pese a las oportunidades de oro abiertas por la regulación en una primera instancia, en 2008 el Gobierno anunció que regularía los servicios de medicina prepagada, lo cual hace que en el horizonte de esta empresa aparezca una amenaza que podría destruir la base de su negocio.

La principal ventaja de VWL es la flexibilidad de su estructura. Por ser una firma de servicios profesionales, su principal activo es el capital humano. Esto brinda la capacidad necesaria para tomar decisiones rápidas de entrada y salida de mercados, movimientos entre segmentos y cambio de productos, a un costo relativamente bajo.

Los factores que explican el éxito

Ambas experiencias muestran características similares en materia de gerencia profesional, recursos humanos valiosos y tecnología de avanzada que podría ser la base para la comprensión del éxito relativo de estas empresas, en el turbulento ambiente de negocios venezolano.

- Gerencia profesional. En ambos casos se observa un grado significativo de profesionalización de la gestión. Quienes dirigen estas firmas son gerentes con forma-

ción académica, lo que facilita y fomenta el uso de mejores prácticas en la gerencia de los negocios. Esto se manifiesta en el uso de indicadores de medición del desempeño. En el caso de VWL, esto ocurre desde el inicio de sus actividades. En el caso de Cadena Capriles, las mediciones se introducen con la sucesión del fundador a la nueva generación.

- Recursos humanos. Ambas compañías comprenden que su activo más valioso es la gente, lo que facilita la transformación y la innovación. VWL atrae personal calificado y con experiencia en el sector, lo que les asegura una rápida implantación de los productos y servicios que diseñan. Cadena Capriles asigna relevancia a los procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa. La escogencia del personal no sólo se basa en las destrezas y cualidades profesionales y académicas de las personas, sino que también incorpora aspectos actitudinales.
- Tecnología. En ambas experiencias, la tecnología funciona como catalizador del cambio. En el caso de VWL los servicios ofrecidos emplean tecnología de avanzada. En el caso de la Cadena Capriles, la introducción de tecnología tanto «dura» (nueva rotativa) como «blanda» (indicadores de medición de receptividad de los titulares de las noticias) genera cambios organizativos y de la manera de ver los productos, que se traducen en soportes del éxito comercial.

Estas características comunes permiten explicar que estas empresas hayan desarrollado el grado de flexibilidad necesario para sobrevivir en un contexto impredecible y turbulento. Los indicadores de desempeño (organizacional y de productos), la orientación a la gente como el capital más valioso y el uso de tecnología son elementos que una vez combinados generan sinergias y permiten a las empresas actuar con rapidez y firmeza a la hora de captar oportunidades de oro y protegerse de amenazas de muerte súbita. ■

Pavel Gómez
Profesor del IESA

Fernando Branger
Coordinador asociado del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA



ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA



0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.