

# PROSPERAR EN MEDIO DE LA CRISIS, a la venezolana

María Helena Jaén  
y José Malavé

Empresarios y gerentes venezolanos han enfrentado un entorno de crisis e incertidumbre durante décadas. Muchos han fracasado, vendido o emigrado, otros han optado por seguir en Venezuela y hoy aportan historias de éxito. ¿Qué han hecho frente al entorno en el que les ha tocado desenvolverse? ¿Qué explica que decenas de empresas hayan logrado el éxito en un contexto tan adverso?

EMPRESARIOS, GERENTES Y LÍDERES de organizaciones venezolanas de diversos tipos han enfrentado un entorno de crisis e incertidumbre durante décadas. Si bien muchos han fracasado, vendido o emigrado, en busca de ambientes menos turbulentos, otros han optado por seguir en Venezuela y hoy aportan lecciones para el éxito. ¿Qué han hecho los empresarios venezolanos frente al entorno en el que les ha tocado desenvolverse? ¿En qué se diferencian sus acciones de las «mejores prácticas» que recomiendan los gurús y las publicaciones especializadas? ¿Qué explica que decenas de empresas hayan logrado mantenerse exitosas en un entorno tan adverso?

**¿Rasgos del venezolano o respuestas al entorno?**

El venezolano deja las cosas para última hora, decide al borde del barranco, negocia una y otra vez los plazos de cumplimiento. Por muy tardías y demoradas que hayan sido sus decisiones, intenta una ejecución inmediata porque los resultados tienen que verse ya. Su forma de decidir y actuar viene acompañada de una sensación de incapacidad para diferir recompensas: «Más vale pájaro en mano que cien volando». ¿Quién no ha escuchado opiniones como estas? Desde hace mucho tiempo, el venezolano ha sido comparado, juzgado y condenado por élites —locales y extranjeras— que, en tales juicios, expresan sus aspiraciones y modelos, generalmente foráneos, sus frustraciones y decepciones, como encontró Maritza Montero (1984) en un análisis de contenido de casi cien años de literatura sociopolítica venezolana.

¿Por qué actúa el venezolano de esa manera? ¿A qué responden sus conductas? En muchas formas de actuación, convertidas en «rasgos» atribuidos al venezolano, se encuentran respuestas al entorno que permiten entender virtudes y defectos; pero, sobre todo, extraer lecciones para quienes enfrentan entornos similares.

La capacidad de los gerentes venezolanos para manejarse en ambientes volátiles e inciertos ha sido reconocida, particularmente, por empresas multinacionales que los emplean para lidiar con problemas de sus filiales en diversas partes del mundo, con excelentes resultados. ¿En qué radica su éxito? ¿Qué han aprendido en Venezuela? Quizá buena parte de ese aprendizaje pueda resumirse en la expresión del personaje de una popular telenovela de los años ochenta: «Como vaya viniendo, vamos viendo». Lo que en aquel personaje se presentaba de manera humorística, y a ratos despectiva, como un rasgo característico del habitante de uno de los tantos barrios de Caracas, que sobrevive en medio de la miseria gracias a su «viveza» (sin llegar necesariamente a la conducta delictiva), mostraba también aptitudes que hoy se consideran imprescindibles para conducir una compañía en medio de la incertidumbre: flexibilidad, alerta ante la situación y capacidad de recuperación frente a las adversidades. Eso es lo que recomiendan Lowell Bryan y Diana Farrell (2008), de la empresa consultora McKinsey.

Los hallazgos sobre la actividad emprendedora en Venezuela son, ciertamente, sorprendentes: el país ha

registrado los mayores índices en las muestras estudiadas por el Global Entrepreneurship Monitor en 2005 y 2007. Ahora bien, al constatar la fragilidad y la muerte prematura de muchas iniciativas —pocas superan los tres años— se pone en evidencia un rasgo recurrente del ambiente de negocios venezolano a lo largo de su historia: la ausencia de una inversión que permita aumentar la escala

## La gerencia venezolana suele ser acusada de cierta resistencia a la planificación e, incluso, de atribuir a los planes un carácter formal con poca incidencia en el curso de los acontecimientos

de operaciones y desarrollar la competitividad necesaria para sobrevivir. La inversión se limita al mínimo necesario, con la esperanza de obtener un rendimiento a corto plazo.

¿Es esta «visión de corto plazo» de los empresarios otra forma de constatar el rasgo atribuido al venezolano de incapacidad para diferir gratificaciones, de que «más vale pájaro en mano que cien volando»? ¿No será, más bien, lo que puede esperarse en un ambiente incierto y volátil? ¿Por qué no ver en estos «rasgos» simples modos de adaptación a las condiciones que presenta (o impone) el entorno?

La gerencia venezolana suele ser acusada de cierta resistencia a la planificación e, incluso, de atribuir a los planes un carácter formal con poca incidencia en el curso de los acontecimientos. De nuevo, ¿por qué no ver en tal actitud una respuesta sensata a un entorno de cambios significativos e impredecibles, determinados por la «montaña rusa» del precio del petróleo y los vaivenes de la política económica? La capacidad para diferir gratificaciones y planificar, la posibilidad de pensar en el futuro, requiere una base relativamente estable en el presente. ¿No habrán tenido, los gerentes venezolanos, que desarrollar una habilidad para mantenerse alertas día a día, momento a momento, a las oportunidades para aprovecharlas y no morir en el intento?



## TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

Los académicos y los gurúes de la gerencia repiten una y otra vez que líderes y gerentes deben mantenerse con «las antenas puestas» en el entorno. En el mundo de hoy esto ha dejado de ser una exhortación: es una cuestión de vida o muerte. Las nuevas generaciones de líderes

## La capacidad de los gerentes venezolanos para manejarse en ambientes volátiles e inciertos ha sido reconocida, particularmente, por empresas multinacionales que los emplean para lidiar con problemas de sus filiales en diversas partes del mundo

y gerentes venezolanos han crecido en un ambiente tan incierto y adverso (con cambios en las reglas de juego, inseguridad y amenazas) que tener las antenas puestas es imprescindible, así como una habilidad especial para entenderse con visiones fragmentadas y calidoscópicas de la realidad, en las cuales las fronteras entre realidad y ficción parecen borrarse. ¿«Realismo mágico»? Quizá. Pero, para quien tiene la responsabilidad de administrar una empresa y hacerla surgir, enfrentar una realidad donde las crisis de supervivencia dificultan el aprendizaje se convierte en un desafío adicional, para el cual de poco consuelo sirve que las dificultades puedan alimentar la imaginación literaria.

### ¿Planificación deficiente o apertura estratégica?

Las empresas venezolanas que han logrado sobreponerse a la adversidad parecen seguir una variedad de estrategias, en lugar de adoptar un conjunto más convergente o restringido de opciones. Sencillamente, en un entorno volátil, lo más recomendable es la flexibilidad, tal como se desprende de las teorías que se aplican en el campo de la estrategia.

Suele suponerse que quien planifica bien tiene definida una estrategia para cada circunstancia. Mientras que los «improvisados» mantienen una especie de portafolio de estrategias y, en consecuencia, reaccionan sobre la marcha a los cambios del entorno. Ésta sería la causa del fracaso de muchas empresas venezolanas. Ahora bien, ¿no será la capacidad para reaccionar sobre la marcha, combinada con una planificación flexible, lo que ha permitido a algunas empresas sobrevivir y prosperar? Tener una ruta crítica dibujada con las antenas puestas en el entorno es, quizá, lo que constituye un rasgo distintivo de la planificación «a la venezolana».

Algunas empresas, basadas en su conocimiento del entorno, han asumido riesgos de inversión que pueden lucir difíciles de justificar, en espera de tiempos mejores. Por

ejemplo, la Cadena Capriles invirtió en impresión y logística, cuando las señales del mercado no eran auspiciosas. Banesco se empeñó en convertirse en líder de la banca al detal, para lo cual comenzó a adquirir a diversos competidores, en medio de una crisis financiera. Quizá este tipo de estrategias estaría vetado para las empresas multinacionales: luce cuesta arriba convencer a la casa matriz de supuestas «oportunidades de oro», en vista de las señales contradictorias que recibe del entorno venezolano y de que no parecen buenos ejemplos de «mejores prácticas».

Otras empresas han logrado aprovechar oportunidades en medio de las regulaciones y las amenazas de un gobierno hostil a la empresa privada. Un ejemplo de ello es VWL Servicios Médicos, que ha crecido al identificar una oportunidad en la regulación laboral. La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopciamat) implicó un alto grado de intervención y distorsiones (debido a la discrecionalidad que otorga a los funcionarios); pero, al mismo tiempo, propició nuevos negocios, en conjunción con las previsiones de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Locti). Aunque en todos los países las empresas pueden, y de hecho lo hacen, aprovechar los intersticios de las leyes y las debilidades del regulador para hacer negocios, en el caso venezolano las empresas deben desenvolverse, además, entre la inestabilidad política y la fragilidad institucional para configurar su cuadro de oportunidades y amenazas.

La estrategia de reducir el riesgo mediante la internacionalización no ha sido la más usual entre las empresas venezolanas. Sin embargo, hay buenos ejemplos —Chocolates El Rey y Ron Santa Teresa— de empresas que han optado por la exportación para diversificar el riesgo comercial mediante el acceso a nuevos mercados. Otras —Organización Diego Cisneros y Banco Mercantil— han emprendido fusiones y adquisiciones en el extranjero para diversificar el riesgo operativo: una opción más exigente en cuanto a capacidades organizacionales y financieras. Ahora bien, desde la perspectiva de los países desarrollados puede lucir descabellada una estrategia de internacionalización que se inicie asumiendo el riesgo de invertir en otro país. La experiencia de esos países muestra que la estrategia de menor riesgo es la exportación. Sólo después de probar suerte con un producto o servicio, se piensa en alguna forma de inversión, por lo general con un socio local, hasta finalmente establecer una empresa foránea. Pero, en la perspectiva de un país como Venezuela, la búsqueda de una salida a la incertidumbre y la volatilidad puede justificar la vía contraria (invertir y asumir el riesgo de establecerse en el exterior) para diversificar el riesgo inherente a la operación exclusivamente local.

### ¿Un ambiente informal de relaciones sociales y familiares?

Las relaciones sociales y familiares forman la estructura básica de muchas relaciones de negocios y, en muchos casos, constituyen la clave del éxito en Venezuela y en

el resto del mundo. Sin embargo, cuando se analiza el comportamiento de los negocios en Venezuela, u otro país subdesarrollado, desde la perspectiva de los países industrializados suele atribuirse a tales relaciones un carácter atrasado o defectuoso, cuando no abiertamente corrupto.

Los casos de empresas familiares exitosas en Venezuela, como la Casa Hellmund y el Grupo Maldonado, capaces de prosperar y perdurar a lo largo de varias generaciones, con sus historias de reveses y reconstrucciones, aportan varias lecciones. La primera se refiere a su capacidad para desarrollar tres recursos fundamentales: (1) una red de contactos (proveedores, clientes e inversionistas) al alcance de la familia; (2) una cultura familiar de trabajo duro, vocación empresarial y compromiso con el legado; y (3) un conocimiento profundo de la actividad de la empresa, que pasa de generación en generación. La segunda lección no es otra que desplegar estos recursos de manera oportuna y adecuada: (1) desarrollar ventajas para ocupar posiciones de liderazgo en sus mercados y (2) explorar diversos negocios y crear fórmulas para desarrollarlos. A lo largo de su historia, estas familias proporcionan excelentes ejemplos de capacidad para entender el entorno y de flexibilidad para desarrollar los modelos de negocios que mejor se ajusten a las circunstancias.

Son muchas las preguntas acerca de los factores que explican el éxito de muchas empresas familiares y pocas las respuestas concluyentes. Lo cierto es que entre las explicaciones del éxito aparecen recurrentemente factores emocionales relacionados con su carácter familiar o el arraigo nacional de sus propietarios. Chocolates El Rey ofrece un buen ejemplo de ello; aunque, al mismo tiempo, ésta es una de las pocas empresas familiares de toda América Latina que cuenta con seis directores externos en su junta directiva, aparte del indudable profesionalismo de sus líderes.

Otro caso aleccionador es el de la Cadena Capriles y su principal producto —*Últimas Noticias*— que logró posicionarse como el diario más exitoso del país. En palabras de su presidente: «Nosotros ya estábamos en la base de la pirámide para cuando ésta comenzó a percibir mejores ingresos. Lo que teníamos que hacer era izar las velas en el momento oportuno». Esta empresa se preparó, mucho antes de que se pusiera de moda hablar de negocios con «el mercado de las mayorías», para aprovechar la oportunidad que surgió con un gobierno decidido a dirigir recursos públicos hacia los sectores de menores ingresos, apoyado en el auge petrolero.

### «Hacer de la necesidad virtud» para vencer el miedo y el pesimismo

Hoy abundan las visiones sombrías y pesimistas. Como en otros momentos de crisis se advierte a las empresas que sus conocimientos no sirven para enfrentar «los retos del presente» y que deben desechar las prácticas con las que solían responder a las crisis, porque son insuficientes para

# No pierda esta oportunidad de completar su colección

Ediciones IESA le ofrece la oportunidad única de completar su colección de Debates IESA: al elegir 3 ediciones de la promoción, pague 2 y lleve el tercero completamente gratis.

## debates IESA



**Volumen XI - Número 2**  
**Negocio en familia**  
*¿Qué resulta de mezclar familia y negocios?*

**Volumen XI - Número 3**  
**Venezolanos con iniciativa**  
*Cómo es la gente más emprendedora del mundo*

**Volumen XI - Número 4**  
**El buen gobierno de las empresas**  
*Asegure la transparencia, la participación y las mejores decisiones*

**Volumen XII - Número 1**  
**La empresa venezolana se reinventa**  
*En el último medio siglo la empresa racional ha cambiado varias veces ante las circunstancias. ¿A qué se enfrenta ahora?*

**Volumen XII - Número 2**  
**Consumidores bajo la lupa**  
*Las empresas de investigación de mercados están en su mejor momento. ¿Qué está pasando en esa industria?*

**Volumen XII - Número 3**  
**¿País de oportunidades?**  
*La incertidumbre cunde entre mucha gente de negocios, pero hay quienes miran las cosas con optimismo. ¿Quiénes tienen la razón?*

**Volumen XII - Número 4**  
**¿Está surgiendo en Venezuela la empresa del futuro?**  
*Las presiones sobre las empresas pueden crear las organizaciones del siglo XXI*

**Volumen XIII - Número 1**  
**Los retos de la regulación**  
*Las empresas venezolanas deben cumplir nuevas normas, pagar más impuestos, pedir más permisos... ¿Cuáles han sido los efectos de las regulaciones? ¿Es posible sacarles provecho?*

**Volumen XIII - Número 2**  
**Juventud: ¡divino tesoro!**  
*Hoy los jóvenes constituyen un enorme mercado. Mañana serán adultos y tendrán más dinero para gastar*

Ediciones  IESA

Contactémos por el correo electrónico [libreria@iesa.edu.ve](mailto:libreria@iesa.edu.ve) con los siguientes datos: Nombre y apellido, número de teléfono, o por los teléfonos (0212) 555.44.60 y 555.42.63, fax, (0212) 555.44.45 y gustosamente le atenderemos.

asegurar la supervivencia en este nuevo mundo caótico: una recesión mundial que nadie se atreve a decir cuánto durará, la caída en picada de un ingreso petrolero del cual nunca había sido más dependiente la economía, el desarreglo de las finanzas públicas producto del despilfarro, el endeudamiento y el populismo, con el éxodo

## La estrategia de reducir el riesgo mediante la internacionalización no ha sido la más usual entre las empresas venezolanas

de las inversiones (nacionales y extranjeras) y de los venezolanos que huyen de la inseguridad, la persecución política, el deterioro de los servicios, el desempleo y un largo etcétera.

En cada momento de crisis se repite que la historia no sirve para predecir el futuro, que las circunstancias actuales son inéditas y de poco sirve lo aprendido, que lo único permanente es el cambio. Pero, una y otra vez, aunque no se reconozca, de la experiencia se terminan sacando los elementos de las soluciones e innovaciones. Es la capacidad de los seres humanos para percibir formas y estructuras, a partir de hechos y condiciones aisladas, la que permite encontrar las salidas de los más complicados laberintos y respuestas efectivas a las situaciones inéditas.

Decir que de la experiencia de los venezolanos —con su tendencia a la improvisación o su negligencia para planificar, su informalidad y oportunismo, su amiguismo o «familismo»— puede sacarse alguna lección útil para estos tiempos sonará, seguramente, a «hacer de la necesidad virtud». Pero no es menos cierto que esa experiencia ha sido el resultado de enfrentar un entorno adverso, deficitario e incierto en muchos y diversos sentidos. La crítica tradicional al estilo «venezolano» de administrar, hecha desde la perspectiva de los países desarrollados, ha tenido siempre su contraparte en la respuesta local de que resulta más sencilla la gerencia en un entorno de reglas claras para la actividad empresarial, instituciones sólidas y gobiernos medianamente eficientes o, al menos, dedicados a sus funciones normales.

El empresario venezolano ha tenido que enfrentar, aparte de los retos propios de su actividad industrial o comercial, la incertidumbre y la volatilidad de una economía manejada con criterios y políticas erráticas y arbitrarias, en medio de un clima de desconfianza mutua entre gobierno y empresa privada. El hecho de que haya empresas capaces de mantenerse, e incluso prosperar, dedicadas a su negocio, sin que sus ingresos provengan del amparo de los gobernantes de turno o la simple corrupción, es en sí mismo una señal de que sus prácticas y capacidades merecen ser identificadas, estudiadas y to-

madas en cuenta por quienes se ven obligados a desenvolverse en entornos adversos. ¿Qué hicieron? ¿Cómo lo hicieron?

Las historias de estos empresarios revelan no sólo su disposición a vencer el miedo y el pesimismo, y asumir riesgos, sino también su capacidad para tornar debilidades y amenazas en factores potenciales de éxito. Si «hacer de la necesidad virtud» puede encerrar una lección positiva, la experiencia de los empresarios venezolanos está llena de tal tipo de lecciones. ¿Son ejemplos también de «buenas prácticas»? La flexibilidad y la capacidad para estar atentos a las posibilidades del entorno les han permitido diversificar clientes y ofrecer productos y servicios adaptados a las particularidades de los mercados locales; en especial las de los estratos de menores ingresos, aun antes de la fascinación con «el mercado de las mayorías».

No es necesario exagerar atribuyendo rasgos positivos a los empresarios venezolanos —que resultarían tan ajenos, superficiales o estereotipados como los negativos que tradicionalmente se han atribuido a los venezolanos en general— para reconocer el éxito de una variedad de iniciativas en diversos campos o industrias. Tampoco puede asegurarse que sus estrategias y prácticas hayan sido completamente inéditas; de hecho, pueden encontrarse entre muchas de las «mejores prácticas» y recomendaciones que se hacen hoy a gerentes y empresarios para enfrentar y superar crisis y entornos difíciles, sin que impliquen traspasar los límites entre la flexibilidad y el oportunismo, entre la adaptación y la desvergüenza.

Lo que merece ser destacado y constituye un aporte lleno de lecciones para gerentes, empresarios y líderes, enfrentados a los más diversos entornos, es el modo como el grupo de hombres y mujeres que lidera empresas exitosas en la Venezuela de hoy ha integrado el conocimiento y la habilidad para poner en práctica diversas estrategias con la tenacidad y el convencimiento que hacen falta para vencer el miedo y el pesimismo, para no dejarse llevar por una poderosa corriente que conduce a la apatía o el éxodo, para superar el peor de los obstáculos: la creencia en la propia incapacidad como sociedad. ■

### Referencias

- Bryan, L. y D. Farell (2008): «Leading through uncertainty». *The McKinsey Quarterly*. Diciembre.
- Montero, M. (1984): *Ideología, alienación e identidad nacional*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

**María Helena Jaén**  
Vicepresidenta del IESA

**José Malavé**  
Profesor del IESA