

# VENEZUELA, ¡país de emprendedores! Pero...

Según mediciones internacionales los venezolanos poseen un espíritu emprendedor excepcional, que podría pensarse como el mejor caldo de cultivo para que surjan empresas y se promueva el desarrollo. Si esto es así, ¿por qué Venezuela sigue siendo un país con pobres resultados económicos? Una explicación hay que buscarla en la calidad y la envergadura de los nuevos negocios.

Roberto Vainrub

VENEZUELA LUCE como uno de los países más emprendedores del mundo. Mediciones internacionales señalan que los venezolanos poseen un espíritu emprendedor de excepción que es motivo de orgullo. Bien podría pensarse que a mayor número de emprendedores mayor probabilidad de que surjan en el país nuevas empresas, y se cree un «circulo virtuoso» que promueve la innovación, fortalezca la competitividad y genere desarrollo económico y social. Sin embargo, la realidad es otra: no obstante la notable actividad emprendedora, los resultados económicos del país siguen siendo deficientes. ¿Qué sucede entonces? ¿Por qué un país con una población tan emprendedora no logra alcanzar índices económicos halagadores? Sin duda, hay varias razones para explicar esta situación. Una de ellas es que el verdadero desarrollo exige, más que un número creciente de nuevas empresas, iniciativas emprendedoras de mayor envergadura.

#### Actividad emprendedora y economía nacional

El índice de actividad emprendedora total (TEA, por sus siglas en inglés) es el producto de investigaciones realizadas en 41 países y coordinadas por un consorcio académico denominado Monitor Global de la Iniciativa Empresarial (GEM, por sus siglas en inglés), que dirigen dos destacadas escuelas de administración: Babson College y London Business School. El índice se obtiene al contrastar el número de personas que registran una nueva empresa con el de aquellas que empiezan un nuevo negocio dentro de una empresa ya establecida. En 2005, Venezuela alcanzó el primer lugar con un TEA de 25 por ciento; su seguidor más cercano fue Tailandia, con 20,7 por ciento. En 2007, aunque el índice de 20 por ciento obtenido por Venezuela fue superado por los de Tailandia, Perú y Colombia, el país se mantuvo entre los de mayor actividad emprendedora.

La destacada posición de Venezuela en materia de iniciativa empresarial contrasta con los índices que reflejan el estado de la economía. La expansión monetaria ocasio-

nada por el gasto público, proveniente del incremento del precio del petróleo, impulsa la demanda agregada y abre oportunidades a gran número de emprendedores, tanto los que registran su empresa legalmente como los que montan un negocio en la economía informal. Ello explica el auge del espíritu emprendedor. Pero esta actividad emprendedora no ha sido acompañada de inversiones en bienes de capital, que suelen generar empleo a mayor escala y, con el tiempo, construir una economía productiva. Los emprendedores venezolanos arriesgan su inversión en activos de alta rotación, tales como inventarios de productos importados para ser comercializados, servicios como el transporte de pasajeros y carga, y otros negocios con rendimientos a corto plazo.

El hecho de concentrar la actividad emprendedora en negocios de corto plazo ha generado una especie de espejismo, que muchos interpretan como señal de una economía próspera y encaminada al desarrollo, donde los emprendedores exitosos, tanto en la economía moderna como la informal, ostentan mejores condiciones de vida. Pero los índices que miden el desempeño económico de Venezuela y la competitividad de las empresas del país no concuerdan con esta visión. En el Foro Económico Mundial de 2006, Venezuela se ubicó en la posición 88 de una muestra de 125 países en el índice de competitividad asociado con el crecimiento económico. Peor aun, la clasificación del Banco Mundial (2006) en cuanto a la facilidad de hacer negocios en América Latina y el Caribe ubica a Venezuela en la última posición, por debajo de países como Haití y Bolivia.

### Lo que revela la medición de la actividad emprendedora

El informe GEM, desde 1999, muestra una tendencia recurrente: los países de ingresos medianos registran índices de iniciativa empresarial mayores que los países de ingresos altos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esta tendencia se revierte cuando se mide la proporción de negocios establecidos, que tienen mayores posibilidades de sobrevivir en los países de ingresos altos.

Tal es el caso de Venezuela. Aun contando con uno de los mayores índices de actividad emprendedora temprana, el porcentaje de negocios que permanecen es muy bajo (entre 6 y 8 por ciento cada año). Por cada 3,25 iniciativas tempranas, sólo existe una empresa con más de 42 meses de haberse creado; mientras que en países como Brasil, Canadá, China y Australia la relación es prácticamente de uno a uno; y en Japón, Italia, Suecia y Holanda, la relación favorece a las empresas establecidas. Estas cifras indican que en Venezuela hay un alto porcentaje de negocios que no sobreviven a los tres años de operaciones, lo que evidencia que «ser el país más emprendedor» no avala la calidad de las iniciativas ni es sinónimo de buen desempeño económico.

Otro hallazgo relevante es que los países cuya proporción de emprendedores por oportunidad es mayor que la de los emprendedores por necesidad, registran un menor por-

centaje de fracaso de nuevos negocios. Los emprendedores por necesidad son aquellos que recurren al autoempleo como alternativa en economías con altas tasas de desempleo, salarios bajos y un sistema de seguridad social deficiente. Esto redundante en una menor calidad de la actividad emprendedora, pues son negocios poco diversificados que no aportan mayor valor agregado a la economía, no generan un volumen de empleo significativo, no implican mayor innovación ni están en condiciones de realizar exportaciones de productos y

## En Venezuela hay un alto porcentaje de negocios que no sobreviven a los tres años, lo que evidencia que «ser el país más emprendedor» no avala la calidad de esa actividad ni es sinónimo de buen desempeño económico

servicios. En cambio, el emprendedor por oportunidad desarrolla su proyecto sin las urgencias del emprendedor por necesidad. Por lo general posee un grado superior de estudios, tiene mejores posibilidades de realizar sus aspiraciones y está en mejores condiciones de acceder al crédito y desarrollar una estructura empresarial sólida.

Según datos del GEM, en promedio, cuarenta por ciento de los individuos que emprenden anualmente en Venezuela lo hacen por necesidad, mientras que en el mundo esa proporción está alrededor de 25 por ciento. Aunque, en promedio, sesenta por ciento lo hace por oportunidad, la situación resulta alarmante si se compara la relación entre oportunidad y necesidad de Venezuela con la de otros países. En 2007, por cada empresa creada en Venezuela por necesidad, sólo se creaban dos por oportunidad, mientras que en países como Chile la relación era de 3,06, en España de 5,05, en Portugal de 8,87, y en Dinamarca de 17,42.

¿Quiénes crean nuevas empresas en Venezuela? Desde una perspectiva socioeconómica, en 2003 y 2005, la actividad emprendedora temprana se observó mayormente en los estratos AB (ingresos altos) y DE (ingresos bajos); es decir, entre los más acomodados y los más pobres: los primeros con excedentes para invertir, y los otros, posiblemente, motivados por la falta de empleo. Curiosamente, la clase media, tradicionalmente la más interesada en superarse, es la que menos emprendió negocios, quizá por contar con mayor índice de empleo fijo. Así, la creación de nuevos negocios está principalmente en manos de individuos sin mayor formación académica: 7,5 por ciento carece de escolarización formal, casi el setenta por ciento alcanza una formación básica o media, y alrededor de doce por ciento cuenta con formación técnica. De los emprendedores venezolanos, ¡apenas el 5,3 por ciento cuenta con educación superior!

La actividad emprendedora predominante en Venezuela está orientada al consumidor final; mientras que en los países de ingresos altos las iniciativas se orientan hacia actividades de transformación y servicios industriales. En Venezuela, la mayoría de los negocios se concentran en las áreas de comercio y servicios: 46,8 y 34,7 por ciento, respectivamente.

### Los emprendedores por sectores

(porcentajes de la actividad emprendedora por sector económico en Venezuela, 2003-2007)

	2003	2005	2007	Promedio
Comercio	51,3	42,5	46,7	46,8
Servicios	42,9	38,8	22,5	34,7
Manufactura	5,4	2,2	2,2	3,3
Extracción	4,3	2,9	2,9	3,4

Fuente: estudios del GEM, 2003-2007.

El tipo de negocios que predomina entre los emprendedores venezolanos, durante los tres años reportado por el GEM, ha sido el de bodegas, ventas de alimentos y víveres, centros de comida rápida, restaurantes, panaderías y heladerías, comercio de textiles y artículos para el hogar, servicios de telecomunicaciones e Internet, y peluquerías y centros de estética. Cabe notar la escasa contribución de estos nuevos negocios a la creación de puestos de trabajo: en su mayoría apenas emplean entre dos y tres personas. En resumen, en Venezuela la tasa de emprendedores es alta, pero la calidad de sus iniciativas deja mucho que desear.

### Estrategias de los emprendedores exitosos

Para enfrentar el entorno adverso en que operan, muchos emprendedores venezolanos aplican estrategias ingeniosas e innovadoras. A continuación se presentan algunas de estas experiencias, comenzando con una iniciativa empresarial interna.

#### *Una firma que se reorganiza*

Samper Palacio Izquierdo (SPI Abogados, nombre ficticio) prestaba servicios de asesoría jurídica desde 1972.

Durante 32 años, el despacho logró sobrevivir a importantes rupturas organizacionales y se posicionó, a mediados de los años noventa, como una firma líder en el área corporativa. Fueron años de gran crecimiento, a raíz de la apertura petrolera, la presencia de capitales extranjeros y las adquisiciones y reestructuraciones que se celebraron entre diversos grupos empresariales. Pero en el año 2000 el mercado corporativo dejó de crecer y la actividad en esa área quedó relegada a casos fiscales, laborales y litigios. Además, el clima político desembocó en una profunda división del país, tanto en lo personal como en lo empresarial. Algunas personas y empresas, incluidas firmas de abogados, fueron consideradas leales al gobierno, mientras que otras fueron identificadas con la oposición. El mercado legal se vio más reducido y reñido. Algunos competidores comenzaron a usar estrategias voraces y desleales, como reducir precios para captar clientes atendidos por otros despachos. Esta situación golpeó a la firma: sus ingresos se vieron disminuidos.

Luego de un proceso de reflexión, un grupo de socios observó que la estructura organizacional de SPI Abogados impedía tomar decisiones en la forma rápida y eficiente requerida para responder a los cambios del entorno. Anteponiéndose a la rígida cultura empresarial de la firma, el grupo de socios decidió emprender un proceso de cambio, comenzando por el diseño de mecanismos de gestión de personal orientados a la motivación y la mejora del desempeño. Mientras se llevaba a cabo ese proceso, los socios se apoyaron en las relaciones y redes de contactos que la firma había cosechado durante su exitosa historia. A un año de haber iniciado los cambios, los procesos internos eran más eficientes. Gracias a ello, se evitó una caída mayor en los ingresos y la motivación del personal mejoró sustancialmente.

#### *Innovación en función del mercado*

El funcionamiento de la Bolsa de Valores de Caracas (BVC) se vio amenazado en 2002. Las tasas de interés reales habían permanecido negativas por más de diez años y la oferta de productos financieros era muy limitada: acciones de un reducido número de empresas, certificados de depósito

### ¿Por oportunidad o por necesidad?

(datos sobre la iniciativa empresarial en Venezuela y el mundo)

	2003	2005	2007
Número de países participantes	31	36	42
Posición obtenida por Venezuela (TEA)	2	1	4
Índice de actividad temprana (%)	27,3	25,0	20,2
TEA promedio entre los países (%)	8,8	8,4	9,05
Relación oportunidad/necesidad	1,38	1,65	2,11
Emprendedores estrato AB (%)	31,1	23,8	14,3
Emprendedores estrato C (%)	21,9	18,3	21,8
Emprendedores estrato DE (%)	47,7	50,2	40,0

Fuente: estudios del GEM de 2003, 2005 y 2007.

de bancos comerciales e instrumentos de deuda, de corto y mediano plazo, emitidos por unas pocas empresas y por el Estado. Los valores que representaban la deuda interna emitida por el gobierno ofrecían un rendimiento positivo en términos reales; pero los inversionistas pequeños no podían adquirirlos, en razón del elevado monto requerido para la inversión. La preocupación de los directivos de la BVC llegó al punto de hacerlos considerar el cierre del correo. Tras varios intentos de buscar mecanismos que permitieran incrementar los volúmenes transados, emergió como una opción interesante la idea de ofrecer nuevos productos financieros.

Fue así como se crearon las «joyas»: productos inspirados en instrumentos utilizados en Estados Unidos, que ofrecían al inversionista una cesta de valores codiciados, en montos asequibles. Al tratarse de una cesta, se reducía el costo de corretaje que significaría transar uno u otro valor: esmeraldas, unidades de un fideicomiso invertido en prestigiosas empresas transnacionales que permitían la diversificación del riesgo en valores internacionales en un solo título; rubíes, inversiones en bonos emitidos por el Estado en dólares; y perlas, que ofrecían rendimientos sustancialmente superiores a los certificados de depósitos de los bancos por ser un fideicomiso invertido en cestas de bonos de la Deuda Pública Nacional.

El mercado potencial de la BVC creció con estos nuevos productos, que abrían las puertas a inversionistas de menor poder adquisitivo. A partir de entonces, el reto se convirtió en generar nuevas estrategias de mercadeo para captar a estos potenciales inversionistas, que formaban un mercado mucho más grande.

#### *Innovación que cambia las reglas del juego*

Cuando en 1999 se abrió el primer local caraqueño de la cadena internacional TonyRoma's, el éxito fue inmediato. El nuevo restaurante rápidamente rompió el récord mundial de ventas. La excelente acogida que los venezolanos le dieron a la franquicia hizo que se inauguraran nuevos restaurantes en otras ciudades. No obstante, la caída del poder adquisitivo derivada de la crisis política y económica ocurrida a finales de 2002 pronto hizo que los socios venezolanos de la franquicia dudaran de la viabilidad de sus planes de crecimiento.

Fue entonces cuando surgió la idea de crear TonyRoma's Express: un modelo de negocio basado en un local pequeño, con un menú asequible y menos diverso que el del restaurante, ubicado en las ferias de comida de los cen-

tros comerciales. No obstante las condiciones fijadas por la franquicia, la casa matriz en Estados Unidos respondió favorablemente a la propuesta: permitió el crecimiento en Venezuela con este nuevo formato. La apertura del primer Express fue un éxito y pronto se recuperó la inversión. Esto motivó la apertura de nuevas tiendas, incluso fuera de Venezuela, y ¡cambió las reglas de la franquicia!

## Los emprendedores venezolanos arriesgan su inversión en activos de alta rotación, tales como inventarios de productos importados para ser comercializados, servicios como el transporte de pasajeros y carga, y otros negocios con rendimientos a corto plazo

#### *Una ventana de oportunidad*

St. Moritz Chocolatier se dedicaba a la fabricación y comercialización de productos de chocolate desarrollados con fórmula propia. Inició operaciones en 1987 de forma artesanal y comercializaba bombones en su red de tiendas. A comienzos de 2003, con el propósito de detener la fuga de capitales generada por la incertidumbre política y económica, el gobierno suspendió las transacciones en divisas y aplicó un régimen de control cambiario. La apertura comercial, iniciada a comienzos de los años noventa, había permitido a las marcas de chocolate importado alcanzar un treinta por ciento del consumo. Pero, al suspenderse la entrega de divisas, cayó en picada la presencia en los anaqueles de marcas de chocolates importados tales como Hershey's, M&M, Mars y muchas otras.

Pocos años antes St. Moritz Chocolatier había incursionado en el mercado de chocolate preempacado. Ante la turbulencia desatada en 2003, una oportunidad parecía estar a la vista. La empresa actuó de inmediato: fortaleció el equipo de ventas y aumentó la producción y la distribución para aprovechar el súbito aumento de la demanda. Las decisiones

## VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



0212-555.42.63  
ediesa@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

**MIGUEL NAJUL** es profesor invitado en el IESA y consultor en las áreas financieras, bancarias y de control de riesgos, así como en las de evaluación y planificación de proyectos.

en aquel momento colocaron a la empresa en una posición cómoda para pensar en su desarrollo y consolidación.

#### *Liderazgo participativo*

SofOS fue creada en 1993 con el objeto de ofrecer asesoría en sistemas de información, y pronto brindaba *outsourcing* asociativo a la pequeña y mediana industria. Sin embargo, la crisis política y económica iniciada a finales de 2002 amenazó a la empresa con una «quiebra técnica»: para el mes de marzo, la pérdida acumulada desde diciembre superaba la utilidad alcanzada en 2002; incluso también el capital de la empresa.

La nómina de SofOS representaba más del 75 por ciento de sus costos operativos, pero reducir personal obligaría a realizar egresos adicionales por concepto de prestaciones sociales y SofOS no tenía cómo afrontarlos. Aspirar a un crédito bancario era prácticamente imposible. Tampoco existía en el país un mercado de capital de riesgo.

## La actividad emprendedora predominante en Venezuela está orientada al consumidor final; mientras que en los países de ingresos altos las iniciativas se orientan hacia actividades de transformación y servicios industriales

Ante esta situación, se reunieron los directivos, supervisores y supervisados para buscar, entre todos, una salida que les permitiese salvar sus puestos de trabajo. Luego de varias reuniones surgió una respuesta: los empleados prepararon una lista de ingresos, de mayor a menor, en la cual cada uno aportaría voluntariamente un porcentaje de su salario como préstamo a SofOS. Se decidió que no aportarían los empleados que menos ganaban.

El hecho de que la directiva hubiese confiado en el personal, al poner en sus manos una decisión tan importante, incrementó la motivación del personal y su sentido de pertenencia. En pocos meses, la empresa les estaba devolviendo el aporte que realizaron y se abocó al desarrollo de nuevos servicios.

#### *Romper paradigmas*

En momentos cuando Internet prometía revolucionar el mundo con la creación de novedosos negocios e introducir una nueva forma de operar empresas, tres jóvenes profesionales se preguntaban qué tipo de negocios podían emprender en Venezuela. Se les ocurrió vender vehículos usados y registraron la empresa Tucarro.com.

Los únicos mecanismos utilizados en el país para la compra y venta de vehículos usados eran insertar un aviso en la sección de anuncios clasificados de medios impresos

y colocar un letrero sobre el vidrio trasero del automóvil. Los emprendedores pensaban que Internet podría ser un medio de comunicación más efectivo y ofrecer mayor valor agregado a los consumidores. ¿Pero cómo cambiar una costumbre de tanto tiempo?

En octubre de 1998 salió al público la página de Tucarro.com. En 2000, las ventas sobrepasaron los cien anuncios a la semana. En efecto, Tucarro.com cambió la forma de vender carros usados en Venezuela. Se convirtió en el punto de referencia del mercado no sólo para la venta de automóviles sino para otros bienes personales, como inmuebles, motocicletas, lanchas y aviones.

### ¿Simple destello o una luz de crecimiento y evolución?

No obstante los vaivenes de la economía, son muchas las empresas que han crecido y logrado mantenerse en el mercado. No hace falta que la empresa realice grandes descubrimientos ni utilice tecnología avanzada para enfrentar entornos cambiantes. Lo importante es hacer algo diferente, que sea valorado por el público atendido.

Estas experiencias exitosas, sin embargo, no representan un común denominador entre los emprendedores del país. Aprovechar el inmenso espíritu emprendedor del venezolano tardará tiempo. Hasta ahora los resultados obtenidos de mediciones internacionales sólo pueden decir que el país cuenta con una cantera de talento y voluntad que aún no ha sido debidamente explotada y canalizada. Sólo el tiempo dirá si su brillo es un simple destello o una verdadera luz de crecimiento y evolución.

La lección que emerge de los datos y casos analizados es que la mera posesión de recursos materiales no basta para que un país alcance el desarrollo económico y social. Se requiere sacar provecho a esos recursos, y eso sólo lo puede lograr el factor humano. Por ello, muchos países invierten en la educación, de manera que su fuerza laboral tenga el conocimiento, las capacidades y las habilidades para enfrentar nuevos retos. ■

### Lecturas recomendadas

- Bosma, N., K. Jones, E. Autio y J. Levie (2007): . Babson Park (Massachusetts) y Londres: Babson College, London Business School y Global Entrepreneurship Monitor (GERA).
- Fernández F, A. Rodríguez y R. Vidal (2006): . Caracas: Centro de Emprendedores del IESA.
- Heritage Foundation (2007): Washington, D.C.
- Minniti, M., W. Bygrave y E. Autio (2006): . Babson Park (Massachusetts) y Londres: Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Monitor (GERA).
- Wennekers, S., A. van Stel, R. Thurik y P. Reynolds (2005): «Nascent entrepreneurship and the level of economic development». . Vol. 24, No. 3.
- World Bank Organization (2006): «Doing business ranking». <http://www.doingbusiness.org/economyrankings>. Consulta: diciembre de 2007.

**Roberto Vainrub**  
Profesor del IESA