

# VOLAR ALTO

## ¿Cómo enfrentan las empresas venezolanas la adversidad?

Michael Penfold, Roberto Vainrub y Sylvia Dohnert

Las teorías y recomendaciones sobre estrategias de gestión se basan, por lo general, en la experiencia de empresas que han alcanzado el éxito en entornos relativamente estables, en sentido tanto económico como institucional. Pero en países volátiles también existen compañías exitosas. ¿Qué y cómo hacen para lograrlo?

VENEZUELA HA SIDO uno de los mercados más turbulentos de América Latina. Las empresas han debido enfrentar, casi de forma permanente, inestabilidad política, inseguridad jurídica, barreras administrativas de toda índole, vaivenes en la política económica y los más variados controles y regulaciones estatales. En mercados con estas características son muchas las empresas que desaparecen y sólo algunas sobreviven.

Se conoce como «amenaza de muerte súbita» el tipo de amenazas que colocan en riesgo la supervivencia de una compañía en un ambiente de incertidumbre. Tales amenazas, antes que graduales y predecibles, tienden a ser repentinas. Desafían la capacidad de crear y sostener valor, y marcan un cambio significativo en poco tiempo: se intercalan con cambios casi imperceptibles, reducen el atractivo de la posición de una compañía al estimular la demanda de sustitutos e impulsar la rivalidad. Pero, en ambientes volátiles e inciertos, una compañía puede también encontrar «oportunidades de oro». Una, la posibilidad de entrar en nuevos mercados a bajo costo, al adquirir o fusionar empresas establecidas; otra, mediante innovaciones de producto adaptadas a cambios en las preferencias de los consumidores.

La gestión de tales circunstancias —«amenazas de muerte súbita» y «oportunidades de oro»— requiere habilidades muy diferentes de las que aseguran el éxito en un entorno más predecible. Esas habilidades son las que algunas empresas multinacionales valoran en gerentes venezolanos probados, a quienes muchas veces trasladan a filiales ubicadas en otras economías volátiles.

**Venezuela: una economía en montaña rusa**

Durante los últimos cuarenta años, Venezuela ha estado permanentemente en crisis. La marcada fluctuación del precio del petróleo a partir de 1970 se ha traducido en volatilidad de los ingresos fiscales. La variabilidad de la recaudación fiscal, aunada a las políticas implantadas por sucesivos gobiernos, ha dejado una secuela de desequilibrios y distorsiones en la economía. Desde 1983, Venezuela ha tenido ocho regímenes cambiarios distintos, tres de los cuales han implicado un control de cambios. A pesar de tales controles, la moneda venezolana se ha devaluado en términos nominales en un asombroso 50 mil por ciento durante este período, al pasar de 4,30 bolívares por dólar en 1983 a 2.150 en 2007. En efecto, la moneda nacional se ha devaluado a una tasa anual de 28 por ciento durante los últimos 25 años.

Los principales impactos de las políticas gubernamentales pueden apreciarse en las siguientes variables macroeconómicas: 1) las importaciones han aumentado exponencialmente, pues el control de cambios y la regulación de precios hacen más rentable esta actividad que la producción local; 2) se ha disparado la inflación; y 3) como consecuencia de las circunstancias anteriores ha aumentado notablemente la salida de capitales, lo que muestra la desconfianza en el futuro de Venezuela.

Los altos precios del petróleo han traído años de bonanza económica, con el consiguiente aumento de la demanda de los consumidores. Pero las políticas gubernamentales han aumentado los costos de las transacciones y

restringido los espacios de maniobra de las empresas. No obstante, algunas empresas lograron navegar exitosamente las movidas aguas de estos años turbulentos. ¿Cuáles son esas empresas y cómo se explican sus aciertos?

**¿Cuáles empresas han sido exitosas?**

**Una primera aproximación**

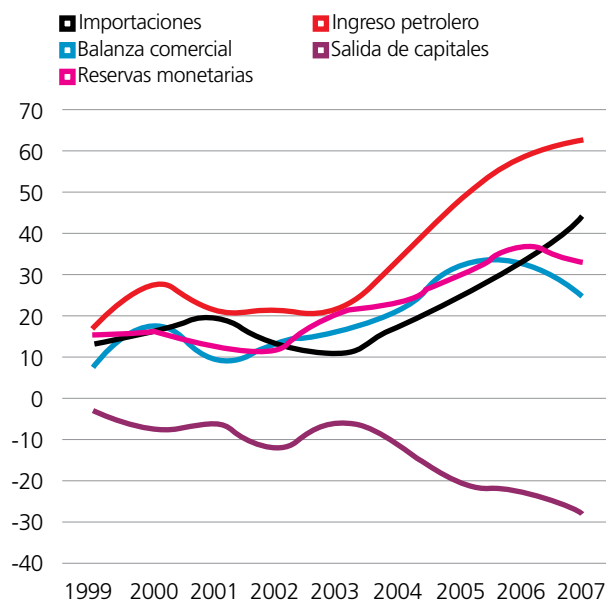
Para identificar estas empresas se elaboró una base de datos, junto con descripciones de algunas compañías de comprobado crecimiento. La base de datos incluye las ventas anuales entre 1999 y 2005 de una muestra de empresas afiliadas a la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (VenAmCham), entre las cuales se encuentran empresas públicas, privadas, nacionales y multinacionales. La afiliación a VenAmCham no significa que este grupo sea representativo de las empresas más exitosas en estos últimos años ni de las más grandes del país. De hecho, la muestra de VenAmCham se limita a 66 empresas de las 254 registradas en la base de datos.

El desempeño promedio de las ventas de las empresas de la muestra, con respecto al crecimiento del producto interno bruto (PIB), tanto el total como el correspondiente a los sectores público y privado, muestra un asombroso desempeño de estas empresas en conjunto durante el lapso 2000-2003.

Diez de las 66 empresas registran un crecimiento positivo en ventas, en valor constante, durante todos los años para los que se dispone de información: Bridgestone Firestone Venezolana, Banesco Banco Universal, Banesco Segu-

**Venezuela: principales indicadores macroeconómicos, 1999-2007**

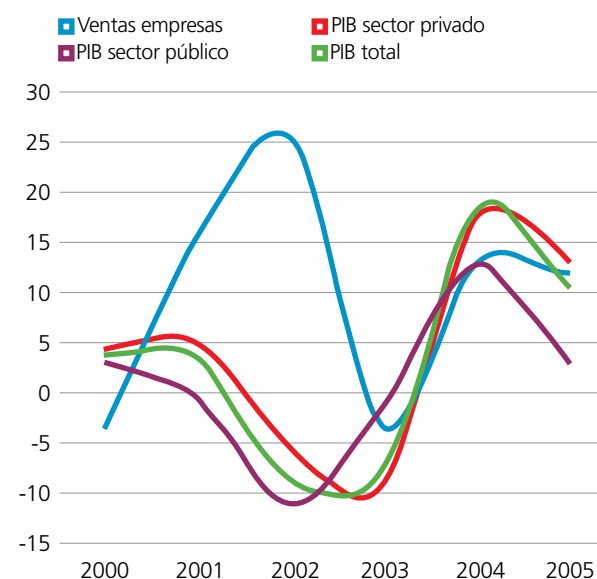
(miles de millones de dólares)



Fuente: Domingo Maza Zavala: «Signos de crisis en el horizonte económico». Zeta. No 1.651. 28 de marzo al 3 de abril de 2008.

**Desempeño exitoso**

(ventas de un grupo de empresas seleccionadas y producto interno bruto entre 2000 y 2005; tasas de crecimiento anual en porcentajes)



Las ventas corresponden a un grupo de 66 empresas afiliadas a la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria.

ros, Novartis de Venezuela, Mabe Venezuela, Venezolana de Pinturas, Guardian de Venezuela, Procter & Gamble de Venezuela, BanValor y Seguros Mercantil. ¿Qué estrategias habrán utilizado estas empresas exitosas para crecer continuamente a lo largo de los años, no obstante los altibajos de la economía?

### Cómo domar la volatilidad

En momentos de incertidumbre, las estrategias exitosas pueden ser múltiples. Sin embargo, se han encontrado cinco elementos clave: espera atenta, inversión pionera, foco comercial, escape de la volatilidad y subirse a la ola. Una manera de organizar la variedad de respuestas que han sido instrumentadas por las diferentes empresas consiste en elaborar una matriz a partir de dos variables fundamentales: 1) apalancamiento en recursos nacionales o internacionales y 2) exposición al riesgo. El cruce de ambas variables permite describir una gama de seis respuestas (tres en condiciones de relativo bajo riesgo y tres de alto riesgo).

	Recursos nacionales	Recursos internacionales
Bajo riesgo	Subirse a la ola Foco comercial	Foco comercial
Alto riesgo	Espera atenta Inversión pionera	Escape de la volatilidad

Las empresas que lograron crecer entre 1999 y 2005 adaptaron una de estas estrategias, o muy probablemente alguna combinación de ellas. Hubo empresas que, con poca inversión y bajo riesgo relativo, crecieron en el mercado nacional aprovechando la expansión del ingreso petrolero y el efecto combinado de diferentes medidas gubernamentales. Esta estrategia puede denominarse «subirse a la ola» del Estado. Otros casos muestran un efecto similar, pero utilizan esquemas comerciales en los que el emprendedor transfiere el conocimiento gerencial del negocio a terceros para expandirlo (por ejemplo, al otorgar franquicias). En la misma modalidad de bajo riesgo relativo, se encuentran estrategias con un claro foco comercial: la empresa logra apalancarse en sus operaciones internacionales con el objeto de concentrarse en la distribución y el desarrollo de sus marcas en el mercado local. Esta estrategia fue desplegada, entre otras, por diversas empresas multinacionales que operan en el país.

Hubo empresas que desplegaron estrategias de mayor riesgo relativo. Algunas, en momentos de incertidumbre, hicieron crecer sus negocios mediante la adquisición de activos, que consideraron atractivos por su precio, o la entrada en nuevos segmentos de mercado. Otras optaron por diversificar su riesgo geográfico mediante la internacionalización, exportando o adquiriendo activos en sectores similares a los suyos en otros países dentro y fuera de América Latina.

### Subirse a la ola: una aclaratoria

Las empresas que siguen esta estrategia escapan de la volatilidad invirtiendo en satisfacer las necesidades del Gobierno. Al ser Venezuela un país petrolero con tendencia estatista, los sucesivos Gobiernos han tenido mucho dinero para gastar en los proyectos que les interesan. Algunas empresas han prosperado al contar con el Gobierno como su principal cliente. Tal fue el caso del sector asegurador una vez que, en 2002, el Gobierno extendió el seguro privado de salud a todos los funcionarios públicos. También

## Manejar la incertidumbre y la volatilidad económica es un mecanismo vital, no sólo para evitar la «muerte súbita» sino para capitalizar «oportunidades de oro»

algunos bancos crecieron gracias al apoyo que prestaron al sector público; por ejemplo, al expandir los depósitos que recibieron de ese sector o al comprar deuda emitida por el Gobierno, o por países latinoamericanos, con el visto bueno del Gobierno. Aunque es una estrategia válida, debe aclararse que no es realmente competitiva.

### Espera atenta

Ésta es la estrategia que eligen las empresas cuando saben que el entorno es volátil, pero ofrece oportunidades. La volatilidad implica que los gerentes no pueden crear oportunidades de ganancia cuando lo deseen, pues el entorno es impredecible; sin embargo, saben que la volatilidad tiene un carácter cíclico, lapsos bajos y altos, y que sus empresas se encuentran en algún punto del ciclo. Cuando se espera activamente, la empresa se prepara para aprovechar «oportunidades de oro». El crecimiento tiende a ocurrir por fusiones y adquisiciones con otras empresas, que se compran a bajo precio para invertir en ellas y revalorizarlas. En Venezuela, los ejemplos más ilustrativos de la estrategia de espera atenta son Cadena Capriles, Banesco y Empresas Polar.

Cadena Capriles realizó importantes adquisiciones a finales de la década de los noventa y comienzos del siglo en el área de impresión y logística, cuando el mercado parecía deprimido. Banesco, decidido a posicionarse como líder en la banca al detal, apalancó su crecimiento mediante adquisiciones oportunas de diversos competidores, mientras el país estaba sumergido en un complejo clima económico. Ambos grupos empresariales aprovecharon su conocimiento del mercado, ante la incertidumbre institucional, para asumir posiciones de riesgo en espera de mejores momentos. Probablemente, este tipo de estrategia estaría vetada en empresas multinacionales: la gerencia nacional difícilmente convencería a la casa matriz de las «oportunidades de oro», dado el entorno venezolano.

*Ediciones IESA ofrece las mejores publicaciones sobre gerencia adaptadas a la realidad venezolana*

Empresas Polar es quizá el mejor ejemplo del uso sistemático de la espera atenta, pues la ha desplegado en todos los episodios de crisis económica de Venezuela. En 1960, cuando la mayoría de las grandes empresas desconfiaban de las perspectivas de la economía y buscaron abrirse camino en el exterior, Cervecería Polar optó por expandirse en casa. La adquisición de Cervecería Modelo y otras inversiones posicionaron a Cervecería Polar para captar el crecimiento del consumo de cerveza durante el auge petrolero de los años setenta. En 1984 Polar dominaba 85 por ciento del mercado. En febrero de 1983 Venezuela entró en crisis, pero Empresas Polar mantuvo su estrategia. Compró un molino con el objeto de producir aceite de maíz y alimentos para animales, además de ampliar la producción de harina de maíz. Y en 1988 —otro año de crisis— adquirió nueve compañías de procesamiento de alimentos del Grupo TLC, inversionista norteamericano que las había comprado en 1987; esta negociación incluyó Industrias Savoy. En 1993, Polar se alió con la multinacional PepsiCo y, en 1998, estableció un convenio similar con Frito-Lay Inc., la división de golosinas de PepsiCo. En 2001, adquirió por 500 millones de dólares el 98,2 por ciento de las acciones de Mavesa, su principal competidor en alimentos. Así, se posicionó como la principal compañía de alimentos del país, con una nómina de más de 20 mil empleados, treinta plantas de producción y más de 150 mil puntos de venta. Paradójicamente, el éxito de Empresas Polar ha aumentado su exposición a riesgos regulativos; su estrategia con respecto al sector público pasó a ser fundamental para manejar las amenazas a las que podría estar expuesta.

### *Inversión pionera*

En economías volátiles la inversión privada suele disminuir en forma sensible. Durante la década de los noventa, en promedio, la inversión privada representó poco más del cinco por ciento del PIB (un porcentaje muy bajo para sostener el crecimiento). Ahora bien, ¿qué pasa cuando, en un ambiente de baja inversión, una empresa se atreve a invertir en un nicho prometedor? Dependiendo de la industria y de la forma en que ocurra la inversión, la empresa puede crear para sí una «ventaja de primer movimiento» y apoderarse del mercado. Capitaliza la falta de oferta en un entorno que ve crecer la demanda agregada interna como consecuencia del auge petrolero. El riesgo de ser el primero es alto, pero también el posible retorno. El éxito se logra mediante un crecimiento orgánico en un nuevo segmento de mercado, atendiendo las necesidades en forma innovadora. Los mejores ejemplos de esta estrategia son Grupo Sambil y Farmatodo.

Hasta 1998 el Grupo Sambil concentró sus inversiones en oficinas y viviendas. Ese año construyó el primer Centro Sambil, que revolucionó el sector de los centros comerciales pues ofreció, a una escala nunca vista en el país, gran variedad de tiendas, servicios y entretenimiento para toda la familia, durante los 365 días del año. El Grupo Sambil tuvo

## COLECCIÓN «LIBROS DE TEXTO»



Está dirigida fundamentalmente a estudiantes y profesores, y ofrece herramientas para enriquecer la experiencia en el aula.

## COLECCIÓN «SER GERENTE»



En esta colección los lectores encontrarán herramientas prácticas de estudio o trabajo presentadas en un lenguaje ágil y ameno, sobre los temas de gerencia, negocios y políticas públicas.

## SERIE «GERENCIA Y NEGOCIOS»



Abarca los temas gerenciales tradicionalmente tratados en el IESA (finanzas, mercadeo, operaciones, organizaciones, recursos humanos), así como temas sobre desarrollo y competitividad de sectores, países y regiones.

## SERIE «POLÍTICAS PÚBLICAS»



Una serie que agrupa a publicaciones sobre temas relacionados con el sector público: gestión pública, finanzas públicas, organización industrial y regulación, política social e instituciones políticas y sociales.

Adquíralos en las librerías Nacho, Tecniciencia y VDL Books, o contáctenos por los teléfonos (0212) 555.4460 / 4263 o por la dirección electrónica [ediesa@iesa.edu.ve](mailto:ediesa@iesa.edu.ve)

tanto éxito con su concepto de centro comercial que repitió el mismo esquema en Valencia, Margarita y posteriormente en Petare, una zona de bajos recursos de la ciudad capital, donde no existían centros comerciales modernos. De esta forma, el Grupo Sambil atrae los dos sectores —el más pudiente y el de menores recursos— que más ganancias han percibido en Venezuela durante los últimos diez años, pero que encontraban dificultades para satisfacer sus necesidades.

Farmatodo es una cadena de farmacias de autoservicio que irrumpió en este sector enfocada en satisfacer el gusto del consumidor en una industria muy fragmentada. Predominaban en el país pequeñas farmacias atendidas por su dueño, pero atadas a uno u otro distribuidor. Con el apoyo de una plataforma tecnológica de avanzada, Farma-

**En momentos de incertidumbre, las estrategias exitosas pueden ser múltiples. Sin embargo, se han encontrado cinco elementos clave: espera atenta, inversión pionera, foco comercial, escape de la volatilidad y subirse a la ola**

todo introdujo innovaciones en mercadeo, precio, diseño de tiendas, manejo de marcas, relación con proveedores y logística. Comenzó un proceso de crecimiento que llevó a la empresa a abrir casi una tienda por mes en los últimos cuatro años. Farmatodo utilizó su operación en Venezuela para expandirse en otros mercados; particularmente en Colombia, al adquirir la cadena de farmacias Farmacity.

#### *Reducción de riesgos operacionales con foco comercial*

Diversas empresas optan por manejar la volatilidad mediante una estrategia de minimizar costos operacionales e invertir en la parte comercial; es decir, trasladan las operaciones de fabricación a economías más estables y mantienen su posición en el mercado local invirtiendo en intangibles tales como marca, mercadeo, fuerza de ventas y conocimiento de los consumidores (especialmente, los de bajos ingresos). Entre las empresas que adoptaron esta estrategia figuran Mabe Venezuela y Locatel. Estas empresas mercadean el concepto y el conocimiento de un negocio a un diverso grupo de inversionistas locales, interesados en aprovechar la oportunidad.

Mabe Venezuela importa y comercializa las marcas Mabe, General Electric y Regina. En 2005, creció en 75 por ciento con respecto al año anterior; y en 2004, 200 por ciento con respecto a 2003. Mabe invirtió en publicidad y utilizó un lenguaje coloquial y humanizado, con la intención de establecer un vínculo emocional con sus consumidores. Además, organizó un programa de capacitación para fortalecer su red de talleres de servicios de posventa,

integrada por más de ochenta asociados en las principales ciudades del país. El enfoque comercial de Mabe surgió a partir de su decisión de poner fin a su actividad manufacturera en Venezuela, que trasladó a México y Colombia.

Locatel utilizó el mecanismo de franquicia para trasladar el riesgo a una amplia base de inversionistas locales y apuntalar así su crecimiento. Al igual que Farmatodo, Locatel introdujo el concepto de autoservicio en el sector farmacéutico; pero desarrolló una visión más amplia del mercado, al definirlo como industria de la salud. Su éxito ha sido posible gracias al apoyo gerencial, particularmente en procesos de localización, compra y mercadeo, que otorga la franquicia.

#### *Escape de la volatilidad*

Escapar de la volatilidad consiste en adoptar una estrategia de internacionalización. En Venezuela son contadas las empresas que han realizado este esfuerzo; algunas por la vía de la exportación, y otras mediante fusiones y adquisiciones en el extranjero. Esta última estrategia, comparada con la exportadora, es más efectiva para diversificar el riesgo operativo; pero exige el desarrollo de capacidades organizacionales propias de una empresa multinacional y el apalancamiento financiero necesario para crecer. Chocolates El Rey y Ron Santa Teresa son ejemplos de empresas que han utilizado exitosamente la estrategia exportadora; mientras que la Organización Diego Cisneros y el Banco Mercantil han desplegado estrategias exitosas de internacionalización por la vía de fusiones y adquisiciones.

Chocolates El Rey define su misión, a partir de 1990, como producir chocolate *premium* para el mercado nacional e internacional. Algunas estrategias exitosas que utilizó para lograr este cometido fueron: 1) identificar su nicho de mercado como el área de *food service*, que significa proveer chocolate fino a bomboneras, reposterías y restaurantes; 2) introducir el concepto de denominación de origen controlada para el cacao, que hasta entonces había sido utilizado sólo para vinos y quesos europeos; y (3) captar la atención de célebres *chefs* internacionales y críticos *gourmet*, invitándolos a conocer «La Ruta del Cacao», una experiencia turística en Venezuela. Las ventas nacionales de El Rey aumentaron de 981 toneladas en 1999 a 2.190 en 2005-2006, y en el mismo lapso las ventas internacionales pasaron de 99 a 810 toneladas.

Ron Santa Teresa aprovechó el auge de la demanda de ron oscuro en el mercado mundial, cuando caía el consumo de este producto en Venezuela. El crecimiento de la demanda mundial de ron fue aprovechado también por otras empresas venezolanas: Destilerías Unidas (Dusa) y el Complejo Industrial Licorero del Centro, C.A. (Cilca). Ron Santa Teresa exportó en 2003 más de 150 mil cajas y los ingresos por este concepto alcanzaron más de 25 por ciento de su facturación.

La Organización Diego Cisneros (ODC) es la empresa venezolana que mejor ha podido competir en la economía globalizada; figura entre las cinco multinacionales

más grandes de América Latina. Sin embargo, la empresa no dejó de invertir en Venezuela. De 1983 a 1996, ODC obtuvo licencias y representaciones de Pizza Hut, Apple y otras empresas, y adquirió Yukery, Minalba y la Cervecería Regional. Paralelamente, se fortaleció en Estados Unidos al adquirir las empresas Evenflo (productos para bebés), Spalding (productos deportivos), el Commerce Union Bank y Supermercados Pet en Puerto Rico. A la vez, el grupo se consolida en la industria de medios de comunicación, con la adquisición, entre otras, de Cinemakit, Videomovil Color, Chilevisión, Univisión Communications, Caribbean Communications Network, Venevisión International y la muy expandida DirecTV. Hoy, el grupo emplea a unos 30 mil trabajadores y sus ventas anuales alcanzan los 4.000 millones de dólares.

Banco Mercantil es otra empresa cuya estrategia de internacionalización ha estado centrada en la fusión y la adquisición de activos en el exterior. Actualmente es el grupo financiero más grande de Venezuela, constituido por Banco Mercantil, Seguros Mercantil, Commerce Bank, Merinvest y otras empresas financieras. Tiene presencia en más de diez países y cuenta con unos 10 mil trabajadores. Venezuela representa entre sesenta y setenta por ciento de sus ingresos y sus activos: una fortaleza que ha utilizado para apalancar su internacionalización.

### Algunas lecciones

¿Qué lecciones deja el análisis de las estrategias desplegadas por este grupo de empresas exitosas en la Venezuela de las últimas décadas? Manejar la incertidumbre y la volatilidad económica es un mecanismo vital, no sólo para evitar la «muerte súbita» sino para capitalizar «oportunidades de oro». Muchas de estas empresas han logrado identificar y aprovechar esas oportunidades.

La variedad de respuestas a situaciones de incertidumbre distingue a las empresas locales de las multinacionales. Las empresas locales pueden apalancarse en momentos de volatilidad para crecer por la vía de fusiones y adquisiciones de una manera más rápida que las empresas multinacionales. Estas últimas tienden a aprovechar su ventaja de diversificación operativa, concentrándose en oportunidades eminentemente comerciales. Ésta pareciera ser una diferencia significativa entre la empresa multinacional y la local.

La internacionalización de las empresas venezolanas parece haber ocurrido más en función del grado de riesgo que perciben en el mercado nacional, que de las ventajas competitivas inherentes a su modelo de negocio. Antes que internacionalizarse en momentos de apertura de

**La volatilidad implica que los gerentes no pueden crear oportunidades de ganancia cuando lo deseen, pues el entorno es impredecible; sin embargo, saben que la volatilidad tiene un carácter cíclico**

mercado y mayor integración comercial, las empresas venezolanas han optado por hacerlo cuando perciben altos riesgos regulativos.

En los mercados turbulentos, predecir, desarrollar un plan y llevarlo a cabo sistemáticamente es prácticamente una quimera empresarial. Más allá de mantener la más estricta vigilancia sobre el acontecer económico, social y político, las empresas requieren hacer uso de la intuición, adquirida de los éxitos o fracasos del pasado; pero aún así no basta. Deben mantenerse atentas a identificar y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece ese entorno adverso, así como enfrentar las amenazas rápida y decididamente. Además, las empresas deben estar dispuestas a «aprender» a utilizar lapsos de relativa calma entre una crisis y otra para prepararse para el futuro. En este tipo de ambiente, enfrentarse con la volatilidad es una constante. Se precisa anticipar los tiempos de crisis y su probable duración no sólo para sobrevivir, sino incluso para aprovechar aquellas oportunidades que pudiesen emerger para generarle mayor valor a la empresa. ■

**Michael Penfold y Roberto Vainrub**

Profesores del IESA

**Sylvia Dohnert**

Directora de Desarrollo Económico de la Alcaldía del municipio Sucre del estado Miranda



## CURSO BÁSICO DE TEORÍA DE JUEGOS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ E ISABELLA OTERO



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

A diario, millones de hombres y mujeres intentan tomar decisiones mucho más acertadas que las adoptadas por sus contrincantes en el juego de la vida. Las herramientas prácticas y conceptuales aportadas por la teoría de juegos nos permiten entender las fortalezas y debilidades de la racionalidad humana. Isabella Otero y Maximiliano González analizan los problemas clásicos de la teoría de juegos y sus aplicaciones específicas en economía y finanzas.