

# TENER ÉXITO EN ENTORNOS COMPLEJOS

Ernesto Blanco Martínez

Asumir la responsabilidad por el desempeño de la empresa, en vez de atribuirlo a los avatares del entorno, constituye un factor fundamental del éxito. Este tipo de actitud, junto con la formulación e implantación de estrategias bien definidas que vinculen los productos y servicios con las necesidades de los clientes, es clave para el éxito en entornos complejos.

## VAN Y VIENEN OPINIONES:

El entorno país es el responsable del deficiente desempeño de las empresas y el cierre de muchas de ellas. No es cierto, aun en este entorno existen empresas que están ganando mucho dinero. Sí, pero muchas de esas empresas «exitosas» tienen como cliente al Estado y, además, están alineadas con su ideología. Eso tampoco es cierto, pues hay empresarios que no le venden al Estado y son exitosos. Sí, pero esos también tienen sus conexiones políticas...

La polémica relativa a los factores externos que inciden en el desempeño de las empresas es hartamente conocida, no solamente en Venezuela, que lleva años viviendo en lo que algunos llaman un entorno dinámico, sino aun en países donde el entorno pudiera ser calificado de estable o predecible.

La psicología social explica que los seres humanos pueden ubicar la causa de lo que les sucede fuera o dentro de sí mismos. En el primer caso se tiende a pensar que la responsabilidad del éxito o el fracaso recae en agentes externos: personas, familia, eventos, gobiernos, organizaciones, destino, suerte, etc. En el segundo caso, la responsabilidad del éxito o el fracaso se atribuye a las propias acciones. Estos comportamientos se conocen como «locus de control» externo e interno, respectivamente. Se ha encontrado que las personas con locus de control externo tienden a tener menor éxito en sus iniciativas empresariales que aquellas con locus de control interno, pues estas últimas asumen sus responsabilidades, sin dejarse amilanar por lo que ocurra en el entorno. No están a merced de los eventos externos, sino que reaccionan a ellos implementando soluciones.

Ernesto Blanco Martínez, profesor de estrategia empresarial en el IESA.

Si se definen las organizaciones como grupos de personas que trabajan por objetivos comunes podría utilizarse el concepto de locus de control para explicar su desempeño de cara a un entorno que, como el venezolano, más que dinámico podría denominarse «complejo». Quienes toman conciencia de que su desempeño depende, en gran parte, de sus acciones y reacciones a las condiciones impuestas por el entorno tienden a ser más exitosos que las personas que responsabilizan al entorno por su fracaso. Un ejemplo reciente de esta afirmación es la Selección Nacional de Fútbol, conocida como «La vinotinto», la cual pasó de ser una organización mediocre a una de éxito comprobado, cuando sus integrantes se hicieron responsables de sus acciones (Haiek y Padrón, 2011).

Varios casos de organizaciones venezolanas muestran que puede lograrse el éxito, aun en medio de dificultades, reaccionando de diferentes maneras al entorno. Los casos se tratan confidencialmente, por lo cual se omiten los nombres de las empresas protagonistas. Los datos provienen de trabajos de grado e investigación elaborados por estudiantes y profesores del IESA.

### El entorno venezolano: ¿complejo?

La complejidad del entorno es una función del número de «cosas» simultáneas que suceden en él (Duncan, 1972). Un incremento del número de eventos interrelacionados provenientes del entorno dificulta su interpretación, dado su efecto simultáneo en las organizaciones (Harrington, 2001). ¿Puede explicarse el caso venezolano a partir de estos conceptos?

En Venezuela son muchas las «cosas» que, diaria y simultáneamente, deben enfrentar e interpretar las organizaciones y sus gerentes, para lograr un desempeño acorde con las metas planteadas para cada empresa; por ejemplo, regulaciones gubernamentales, inseguridad jurídica y personal, corrupción, inflación y conflictos laborales. La primera enfrenta a las organizaciones con dificultades provenientes de la fijación de la tasa de cambio monetaria, el control de las exportaciones, el control de los inventarios, la asignación de divisas y la inamovilidad laboral.

Al hablar de inseguridad jurídica es imperativo mencionar la amenaza siempre presente de las expropiaciones arbitrarias, en las cuales, en la mayoría de los casos, el empresario ni siquiera recibe la compensación económica del bien expropiado. En Venezuela las expropiaciones se han convertido en una política de Estado que atraviesa todo el espectro económico, desde sectores industriales completos como generación y distribución de energía eléctrica, cemento, acero, tierras para la producción agropecuaria, instalaciones turísticas como hoteles, teleféricos y empresas de transporte marítimo, hasta pequeñas y medianas industrias como fábricas de productos lácteos, empresas industriales de servicio, estacionamientos, terrenos urbanos, empresas metalmeccánicas, entre otras. La inseguridad personal es un factor con el que se lidia diariamente: son cientos los empresarios que han sido secuestrados, cientos los obreros y líderes sindicales asesinados e incontables los asaltos a la propiedad.

Al hablar de la corrupción surge de inmediato su vínculo con las regulaciones y la política de expropiaciones. Se ha generado un mercado paralelo, consecuencia de la restricción impuesta por el gobierno, para la compra de las divisas necesarias para mantener las operaciones de las empresas, pues todas, en mayor o menor medida, dependen de insumos o productos importados. Se han generado también ne-

gocios ilegales de venta de materiales de construcción como cabillas y cemento, producto de la deficiencia de las industrias expropiadas que los producen. La corrupción asociada con las compras realizadas por el Estado en rubros como alimentos, equipos de transporte, equipos médicos para dotación de hospitales, por mencionar algunos ejemplos, genera comisiones onerosas para los intermediarios nacionales e internacionales.

La corrupción es uno de los elementos que contribuye al siguiente factor con el que deben luchar las empresas: la inflación. Venezuela ha tenido en los últimos cinco años una inflación promedio de 26 por ciento, que es una de las causas del deterioro del parque industrial venezolano, al hacerse más costosa la reposición o modernización del equipamiento. La inflación es también una de las razones principales del deterioro de la calidad de vida de los empleados, porque los incrementos de salarios raramente son proporcionales a los índices de precios del país. Este último elemento contribuye, de manera importante, a la generación de conflictos laborales en las empresas.

En medio de regulaciones, inseguridad jurídica y personal, corrupción e inflación, los trabajadores presionan a las empresas para obtener mejores beneficios. En principio, este es un derecho legítimo, pero no fácil de satisfacer. En muchos casos, el sueldo de un trabajador no cubre, siquiera, el costo de la cesta básica de productos. Las empresas no pueden compensar a sus trabajadores de acuerdo al ritmo de la inflación, porque los costos de producción suben a ese ritmo, pero no así los precios de venta de los productos y

### Varios casos de organizaciones venezolanas muestran que puede lograrse el éxito, aun en medio de dificultades, reaccionando de diferentes maneras al entorno

servicios. En consecuencia, los trabajadores, al no entender este fenómeno ni el esfuerzo del empresario para preservar la vida de la organización, promueven conflictos que, en muchos casos, buscan la intervención del Estado como agente expropiador, con la esperanza de apoderarse de la organización de la cual obtienen el sustento. La historia de este proceder muestra que, en todos los casos de expropiaciones promovidas por trabajadores, estos no consiguen mejorar su calidad de vida y, en muchos casos, pierden sus empleos por el cierre de lo que antes fue una organización productiva.

Un sencillo ejercicio mental le permitirá ponerse en la situación de un gerente de una compañía venezolana cualquiera. Al desplazarse hacia su trabajo debe considerar medidas de precaución para minimizar los riesgos personales. Mientras cavila este asunto le viene a la mente que no ha podido obtener las divisas para comprar la materia prima requerida para los productos de su empresa. En consecuencia, la producción está amenazada, lo que a su vez compromete las utilidades de la empresa y sus trabajadores. Estos piensan que no obtienen la compensación deseada porque los están explotando, por lo que un grupo de ellos acaricia la idea de convocar una huelga laboral con el propósito final de que el Estado expropie la empresa y se las entregue para que ellos la administren. Por si fuera poco, volviendo al asunto de la materia prima, el gerente no sabe si comprarla a un intermediario que, por un porcentaje del monto de la transacción, le ofrece obtener las divisas rápidamente. Según los conceptos

expuestos por Duncan (1972) y Harrington (2001), este gerente se encuentra en un entorno complejo.

¿Cómo hacen las empresas venezolanas para alcanzar el éxito en este entorno? Una respuesta puede ser que los empresarios que han decidido quedarse en el país han reaccionado ante tanta complejidad identificando y aprovechando oportunidades (locus interno), sin responsabilizar por el desempeño de sus empresas al inefable entorno (locus externo). Es indudable que esta posición teórica con respecto al éxito o el fracaso, para explicar el desempeño de las empresas en Venezuela, puede simplificar un fenómeno por demás complicado. Pero algunas experiencias indican que responsabilizarse por su destino rinde más réditos que responsabilizar a las dificultades que le rodean.

### Estrategia: qué hacer frente al entorno

Porter (1980) definió tres estrategias genéricas para competir: liderazgo en costos, diferenciación y focalización. La tercera no es más que la aplicación de cualquiera de las dos primeras a un grupo objetivo o sector de mercado. Unos años más tarde, en 1985, Porter observó tres grandes grupos de estrategias —ofensivas, defensivas y cooperativas— que añadían elementos específicos según los tipos de situaciones que enfrentan las empresas. Al observar el contexto venezolano se puede concluir que, para lograr el éxito, las empresas deben implementar una mezcla de estrategias. Tres tipos de estrategias ejecutadas exitosamente por empresas venezolanas tienen en común la reducción de costos: reducción de costos con calidad de servicio, reducción de costos y diferenciación, y tercerización de la producción.

#### Reducir costos manteniendo la calidad

Reducir costos preservando la calidad del servicio pudiera lucir contradictorio; no obstante, en el mundo cada vez más competitivo de hoy, es una estrategia no solo coherente sino necesaria. Con excepción de las empresas que se dedican a nichos de mercado muy diferenciados (carros de hiperlujo o joyas, por ejemplo) o las que se dedican a nichos de muy bajo costo (juguetes para piñatas infantiles o productos de calidad deficiente), la mayoría de las empresas vigila sus precios, aun cuando ofrezca productos o servicios diferenciados.

Nueve empresas del sector de manufactura de plástico, pertenecientes a la Asociación Venezolana de Industrias Plásticas, asumieron la tarea de implementar el modelo de pensamiento esbelto (*lean thinking*) para optimizar sus procesos de trabajo, mediante la eliminación de desperdicios y la reducción de inventarios (García y Suárez, 2008). Al momento de la observación no habían implementado totalmente el modelo, pero habían logrado una mejora sustancial de sus productos, procesos de producción más eficientes, mejor flujo y velocidad de las operaciones y, sobre todo, una producción

vinculada con la demanda, todo lo cual redundó en reducción de los costos de operación y mantenimiento de los márgenes de ganancia preservando la calidad de sus productos.

Otro ejemplo de estrategias basadas en reducción de costos y servicio de calidad es el de la Cadena de Supermercados Populares (Cáceres y García, 2011). Para 2009, esta empresa contaba con sesenta tiendas con un formato de conveniencia dirigido a sectores C-, D y E+. La estrategia general era mantener precios un tanto mayores que las grandes cadenas de supermercados, pero bastante menores que los abastos establecidos en las zonas residenciales del grupo objetivo de mercado, brindando una ubicación conveniente (cerca de estaciones de transporte) y un servicio al cliente de primera calidad. Para lograrlo, esta empresa hizo un detallado estudio de las necesidades del nicho de mercado seleccionado y realizó grandes compras de insumos para ofrecer productos regulados y no-regulados, lo que le permitió mantener los precios por mayor tiempo que la competencia. Además, la empresa cuenta con un centro de distribución apalancado

### Tres tipos de estrategias ejecutadas exitosamente por empresas venezolanas tienen en común la reducción de costos

financieramente en los proveedores (pago a 45 días en 2009) e invierte en la tecnificación del servicio en las tiendas y la estandarización de los procesos de trabajo. Asimismo, estos empresarios han mantenido una política de profesionalización de la gerencia y vigilancia constante del entorno. Estas acciones permiten prestar un servicio de primera calidad a sectores de la población de menores ingresos.

#### Reducir costos y diferenciarse

Desde hace más de quince años han proliferado en Venezuela los autoservicios para la salud. Estas empresas ofrecen el servicio de farmacia y una amplia gama de artículos de uso diario que incluyen productos de limpieza, alimentos empaquetados y productos para el cuidado personal. En principio, atraen a sus clientes mediante una estrategia de precios menores que los de las farmacias y los supermercados. Para lograr esto, entre varias acciones, compran grandes cantidades de productos que negocian a menores precios con los distribuidores. No obstante el parecido de estos negocios, su éxito no está basado solamente en la oferta de productos más baratos sino en un servicio diferenciado. Tal es el caso del Automercado de la Salud, con un modelo de expansión tipo franquicia, el cual le ha permitido establecer cincuenta tiendas en Venezuela y diez en el exterior (Cáceres y García, 2011).

Esta empresa ha implantado una política de inventarios orientada a la satisfacción de sus clientes. Se esfuerza para



## EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



0212-555.42.63 / 44.60  
ediesaa@iesa.edu.ve

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.

mantener la oferta de sus productos, aunque esto afecte la rentabilidad por exceso de inventarios: sus clientes normalmente encuentran lo que están buscando. Sus gerentes observan continuamente las señales del entorno y se preparan para enfrentarlas. Captan, mantienen y forman personal calificado, y fomentan su compromiso con la empresa y la motivación por el trabajo, mediante el establecimiento y la difusión de la misión, la visión y los valores de la organización; además de la implantación de planes de incentivos por ideas novedosas. Desde el punto de vista de los procesos de trabajo, la empresa ha invertido en herramientas tecnológicas que le permiten controlar la gestión de las operaciones (sistemas informáticos tipo ERP), tanto con sus clientes como con sus proveedores. Para estos últimos, tienen políticas flexibles en formas de despacho, días de crédito y tiempos de lanzamiento de productos. Finalmente, para diferenciarse de sus competidores y obtener mayores márgenes de beneficios, la empresa se concentra en el área de servicios de salud: óptica, exámenes para licencias de conducir, evaluación de la audición, control de la obesidad y asesoramiento para la alimentación, además de una variedad de equipos médicos de uso doméstico (sillas de ruedas, muletas, vendajes, nebulizadores) y profesional (estetoscopios, materiales para curas, tensiómetros). De esta manera logra, además de ofrecer precios atractivos a sus clientes, diferenciarse de sus competidores.

### **Tercerizar la producción**

La lucha para mantener las empresas en el complejo entorno venezolano ha llevado a los empresarios a formular e implementar estrategias que, en principio, parecen poco convencionales. Sin olvidar que los consumidores locales son sensibles al precio y para defenderse de amenazas derivadas de las regulaciones y la inflación, algunas empresas han decidido cerrar sus fábricas y contratar lo que antes producían directamente. Otras, desde su inicio, han decidido producir fuera del país manteniendo la propiedad de sus marcas.

Un ejemplo del primer caso es la Empresa de Productos de Higiene Personal. Esta empresa familiar produjo en Venezuela durante más de cuarenta años. Luego de la sucesión generacional, los nuevos gerentes enfrentaron dificultades asociadas con obsolescencia tecnológica y conflictos laborales, que podían superarse (en parte) mediante la inversión en nuevos equipos para la fabricación de sus productos. Invertir, en medio de riesgos de expropiación y dificultades para obtener las divisas para la renovación de equipos, parecía aventurado. Sin embargo, mantener la operación de la empresa, modernizándola y haciéndola más competitiva era la meta. Como otros empresarios venezolanos, decidieron no invertir en la renovación de la fábrica, pero continuar las operaciones. Cerraron la fábrica y luego de solventar los compromisos laborales mediante negociaciones con sus empleados, implementaron un plan de producción tercerizada en Venezuela. Entraron en contacto con dos laboratorios para elaborar contratos de producción, y contrataron con operadores logísticos el almacenamiento y la distribución de sus productos en el país. Así, esta empresa pasó de ser una empresa manufacturera a una comercializadora de productos. Mantuvieron la propiedad de las marcas y el control de calidad del proceso de producción, desde la importación de las materias primas hasta la colocación de los productos en los canales de distribución. Mediante esta estrategia, la empresa, además de disminuir sus costos de operación, logró protegerse de las amenazas del entorno, sin cerrar sus operaciones en el país.

Otro caso interesante es el de la Distribuidora de Alimentos. Esta empresa, desde sus inicios, adoptó una estrategia de importación de alimentos de primera calidad, pero con precios competitivos. Envasar los productos en el país era, además de complicado, muy costoso. La empresa consi-

## **La lucha para mantener las empresas en el complejo entorno venezolano ha llevado a los empresarios a formular e implementar estrategias que, en principio, parecen poco convencionales**

guió un proveedor internacional, que envasa productos provenientes de diferentes partes del mundo, para luego distribuirlos en Venezuela. La empresa es la dueña de las marcas y sus productos tienen reconocimiento en el sector de mercado al cual son dirigidos: A y B. Esta estrategia le ha permitido minimizar los riesgos de expropiación, pues compite en un sector considerado estratégico para el Estado (alimentación), y comercializar productos diferenciados de excelente calidad que puede ofrecer internacionalmente sin restricciones (vende directamente desde el país de manufactura al país objetivo sin ser afectada por las regulaciones nacionales a la exportación). Además, mantiene precios competitivos como consecuencia de envasar sus productos en un país sudamericano con costos de producción inferiores a los venezolanos, y tener acceso a divisas para importación a menor precio que las del llamado «mercado paralelo».

### **¿Es invencible el entorno?**

Las experiencias reportadas sugieren que, aun en un entorno tan complejo como el venezolano, pueden existir empresas exitosas. Estas empresas han sido conducidas con éxito, en medio de mares turbulentos y con vientos en contra. Han adoptado estrategias con rasgos comunes —disminución de costos y diferenciación de productos y servicios— mediante acciones tales como inversión en tecnología e infraestructura, captación y retención de personal calificado, adopción de planes bien definidos, observación continua del entorno, búsqueda de nichos de mercados y atención enfocada a las necesidades del cliente. Estas acciones no son garantía de éxito. Este siempre dependerá del sector en que se compite, de las circunstancias que se presentan y de cómo se las enfrente. No obstante, pareciera existir un comportamiento adicional, común entre estas empresas: asumir su responsabilidad sin buscar culpables en el entorno. **■**

### **REFERENCIAS**

- Cáceres, P. y V. García (2011): «Factores que permiten a las empresas desempeñarse con éxito en un entorno turbulento». Trabajo presentado para la obtención del grado de Master en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Duncan, R. B (1972): «Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17. No. 2.
- García, J. y A. Suárez (2008): «Los principios *lean thinking* como elemento diferenciador en la industria del plástico en Venezuela». Trabajo presentado para la obtención del grado de Máster en Administración. Caracas: IESA.
- Haiek, R. y D. Padrón (2011): «Estrategia para la formación de un equipo deportivo de alto desempeño: el caso de “La vinotinto”». Trabajo presentado para la obtención del grado de Master en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Harrington, R. J. (2001): «Environmental uncertainty within the hospitality industry: exploring the measure of dynamism and complexity between restaurant segments». *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 25. No. 5.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy*. Nueva York: The Free Press.