

# EMPRESAS EXITOSAS EN ENTORNOS COMPLEJOS

Ernesto Blanco Martínez

El entorno venezolano presenta tal complejidad —expropiaciones, control de cambios, corrupción y conflictos laborales— que, a primera vista, la mejor estrategia pareciera salir de él. No existe una recomendación genérica, pero mejorar la calidad de vida de trabajadores y comunidades puede convertirse en una barrera protectora contra las amenazas del entorno.

EL ENTORNO VENEZOLANO de los últimos catorce años ha sido corresponsable del deficiente desempeño de algunas empresas y el cierre de otras. La expresión «corresponsable» no es retórica. Las empresas que no han podido sobrevivir son las que no han encontrado el camino para enfrentar con éxito los cambios (amenazas) del entorno. No obstante, luego de observar el desempeño de empresas venezolanas, que han enfrentado el mismo entorno, hay razones para pensar que, aun en medio de tanta complejidad, muchas empresas pueden tener éxito, no como consecuencia del azar, sino de la formulación de estrategias, la perseverancia en su ejecución y el trabajo continuo.

La relación de las empresas con su entorno no es diferente de la que existe entre los animales salvajes y su ambiente. Estos subsisten implementando —diariamente— diferentes acciones de supervivencia, mediante las cuales logran adaptarse al medio. Los animales no lamentan la dura competencia por la comida ni su escasez; no tendría caso que lo hicieran. Tampoco se paralizan ante las constantes amenazas de predadores. Deciden día a día qué harán y, mediante la acción, viven, se reproducen y perpetúan sus especies; es decir, tienen éxito.

Esta metáfora no pretende soslayar diversas causas por las cuales muchas empresas han desaparecido o tienen desempeño insatisfactorio en Venezuela. La expropiación por razones políticas (sin pago de activos), el control de divisas para la importación de materias primas, la corrupción y los conflictos laborales promovidos por el gobierno, son solo algunas de las razones por las que muchas empresas han decidido cerrar definitivamente o emigrar a otros países, lo cual también es una estrategia.

Pero es necesario ver el otro lado de la moneda: el troquelado por los empresarios que decidieron permanecer en el país y lograr un buen desempeño en sus empresas, el que muestra las estrategias implementadas para, además de sobrevivir, tener éxito en medio de la dificultad. Algunas empresas venezolanas han permanecido en el mercado cambiando la forma de contratar servicios. Otras han advertido que la cooperación con clientes y proveedores tiene un efecto positivo en su desempeño, aun cuando se beneficien terceros.

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

Algunos empresarios han diversificado sus negocios en formas novedosas, no previstas años atrás, y otros han identificado formas de defenderse de algunas amenazas.

El entorno es un motivador fundamental de las acciones que ejecutan las organizaciones. No lo pueden manipular directamente, pues se encuentra fuera de su ámbito de control, pero sí pueden conocerlo y actuar en consecuencia. El entorno, ciertamente, impone amenazas que, con frecuencia, son imprevistas; pero también presenta muchas oportunidades. Más aún, con una buena dosis de análisis y creatividad, es posible convertir amenazas en oportunidades. El pensamiento estratégico puede llevar a identificar oportunidades inadvertidas o soluciones a problemas de vieja data. La presión externa puede motivar al empresario a rediseñar productos o lanzar otros nuevos, modificar la estructura de su organización, capacitar a sus colaboradores o implementar planes de captación, identificar nuevos nichos de mercado, entre ellos el internacional, y hasta iniciar nuevos negocios; es decir, diversificar la empresa. En algunos casos, las amenazas pueden motivar la reconceptualización de la empresa; una estrategia que se ha aplicado, mundialmente, con éxito en muchas ocasiones.

#### La estrategia como respuesta al entorno

La formulación de estrategias no es más que especular acerca de las acciones necesarias para la perpetuación o el crecimiento de las organizaciones. Tiene como base la información proveniente de dos fuentes: el entorno y la organización en sí misma. Se puede formular una estrategia basada estrictamente en una de estas dos fuentes; no obstante, sin importar el método de formulación, siempre se terminará utilizando información del entorno para cotejarla con información de la empresa.

Bastan dos sencillas preguntas para iniciar el proceso de formulación estratégica: ¿qué hay fuera de la empresa que deba considerarse para su desarrollo y con cuáles recursos se cuenta? En lenguaje estratégico se preguntará: ¿cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno y cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa? Las respuestas a estas preguntas darán la información necesaria para decidir qué rumbo, a mediano y corto plazo, seguirá la organización. Este rumbo puede asociarse con las opciones básicas que se encuentran en la bibliografía especializada: reducir costos o buscar ventajas derivadas de la diferenciación. Pero, a medida que el entorno se hace más complejo, ni siquiera la combinación de estas dos estrategias es suficiente para obtener un desempeño satisfactorio, por lo que se hace necesario pensar en acciones integrales que consideren variables adicionales. Costo y diferenciación siempre estarán presentes en cualquier estrategia; pero al combinarlas con, por ejemplo, la atención a otros mercados, la cooperación con clientes y proveedores, la integración e internacionalización, y el levantamiento de barreras de protección, es posible aumentar su efectividad.

#### Atención a otros mercados

Atender otros mercados (*targets*) para los productos o servicios es una estrategia de mercadeo que puede acelerar el crecimiento de la empresa. Consiste en identificar clientes a quienes no se ha llegado, por razones geográficas, deficiencias en la distribución, oferta no vinculada con sus necesidades o incluso incapacidad para atenderlos.

Atender nuevos mercados puede ser también una estrategia de supervivencia, cuando el entorno ha cambiado de tal manera que la oferta de la empresa no tiene suficiente demanda. Existen casos emblemáticos en el mundo que

muestran cómo atender mercados que no formaban parte de los objetivos tradicionales de las empresas ha sido una acción de supervivencia. Por ejemplo, a comienzos de la década de 1980 IBM atendía la demanda mundial de servidores (*mainframes*) para grandes empresas. La disminución de la demanda de servidores y el aumento de la demanda de computadores personales pusieron en peligro la sostenibilidad de esta empresa. Luego de varios cambios organizacionales, IBM desarrolló el PC, que se convirtió en el estándar para el mercado mundial de computadores personales.

Un ejemplo clásico de atención de nuevos mercados es la amenaza que representó para los fabricantes suizos de relojes el surgimiento, en la misma década de 1980, de la tecnología digital. Los fabricantes suizos, aunque con mucha resistencia, no tuvieron más remedio que adoptar la nueva

### Algunas empresas venezolanas han permanecido en el mercado cambiando la forma de contratar servicios. Otras han advertido que la cooperación con clientes y proveedores tiene un efecto positivo en su desempeño, aun cuando se benefician terceros

tecnología para fabricar relojes y lanzar productos para el mercado que emergía. De no haberlo hecho, probablemente habrían desaparecido.

En Venezuela, en la década de 1990, existía un sector robusto de ingeniería y construcción industrial. Los desarrollos de mayor magnitud (grandes proyectos) eran contratados, principalmente, por la industria petrolera nacional y las empresas básicas de Guayana. Después de 1998, la contratación de estos proyectos comenzó a declinar hasta casi desaparecer después de 2002. Las empresas que antes se dedicaban, casi exclusivamente, al desarrollo de proyectos industriales tuvieron que empezar a considerar otro tipo de proyectos, también contratados por el Estado, pero en otras áreas, como la de viviendas de interés social. Muchas de estas empresas, sin embargo, por razones de tipo político, no tenían acceso a tales contratos. En consecuencia, además de tener que adaptar y redirigir recursos al desarrollo de servicios que tradicionalmente no habían sido su objetivo, tuvieron que ingeniárselas para acceder a los contratos. Esto lo lograron subcontratando sus servicios a las empresas transnacionales, dueñas de los contratos, para el desarrollo de viviendas en el país.

El gerente general de una de estas empresas, en entrevista informal, comentó: «Nos tuvimos que olvidar de aquellos grandes proyectos; eso ya no existe. Ahora hacemos casitas. Ofrecer este servicio es nuevo para nosotros, pero si no lo hubiéramos hecho habríamos tenido que cerrar. Además, lo difícil no fue ajustarnos técnicamente para desarrollar estos servicios; teníamos los recursos, solo había que adaptarlos. Lo difícil ha sido comprender que ahora estamos en otra era: la de proyectos pequeños con rentabilidad modesta. Es una cosa muy distinta de lo que hacíamos antes. Sí te puedo decir que la empresa está solvente, porque nos adaptamos al nuevo mercado. Hace años que no reportábamos ganancias; ahora lo hacemos».

Igual que IBM en Estados Unidos y los relojeros suizos, varias empresas venezolanas del sector de ingeniería y construcción industrial tuvieron que adaptarse al desarrollo de proyectos en áreas que tradicionalmente no atendían. El mercado para viviendas de interés social siempre estuvo presente, pero no había sido atendido por estas empresas. Atender este

mercado ha sido la tabla de salvación para varias de ellas. De estos pequeños proyectos viven hoy y, además, logran desempeños satisfactorios. El éxito ahora proviene de otro *target*, pero sigue siendo éxito.

### Cooperación con clientes y proveedores

Al hablar de cooperación entre empresas, lo primero que viene a la mente es el trabajo conjunto entre dos competidores para apropiarse de una mayor porción del mercado al que dirigen sus productos o servicios. Sin embargo, en la década de los noventa, Nalebuff y Branderburger (1996) plantearon la cooperación desde un punto de vista más amplio. Utilizando como base la teoría de juegos mostraron que, analizando los jugadores en un sector, es posible implementar es-

### Algunos empresarios han diversificado sus negocios en formas novedosas, no previstas años atrás, y otros han identificado formas de defenderse de algunas amenazas

trategias del tipo ganar-ganar y ganar-perder con cualquiera de ellos. Por lo tanto, según la situación, se podía cooperar o competir con un actor (a quien llamaron «sustituidor») para determinado negocio. Pero también se podían plantear estrategias ganar-ganar o ganar-perder con clientes y proveedores. Nalebuff y Branderburger llamaron a este modelo de estrategia «cooperencia», palabra que expresa cooperación y competencia simultáneamente. Al final, igual que en la teoría de juegos, lo que se espera es implementar estrategias que maximicen la ganancia de los jugadores.

En Venezuela pueden encontrarse casos exitosos de cooperación fabricante-minorista y fabricante-proveedor. Domínguez y Vásquez (2011), por ejemplo, investigaron la cooperación fabricante-minorista como fuente de ventaja competitiva para ambas empresas. Concluyeron que la cooperación agrega valor a las empresas y esto se traduce en beneficios para el consumidor. Analizaron la relación de cooperación entre una multinacional de productos para higiene personal y una cadena de tiendas de conveniencia. La empresa multinacional, para aumentar la visibilidad de sus productos en las tiendas minoristas, propuso su rediseño interior. El plan consistió en dedicar espacios específicos (bloques) al cuidado de la belleza, el cuidado personal y el cuidado de la salud. Esta distribución de espacios ayuda al consumidor a ubicar con mayor facilidad los productos que busca, especialmente los fabricados por la empresa multinacional, lo que trajo beneficios para ambos jugadores.

La empresa multinacional aumentó la visibilidad de sus productos nuevos y tradicionales, e incrementó su penetración en el mercado nacional, lo que se tradujo en mayores ganancias. Por su parte, las tiendas obtuvieron clientes más satisfechos, como consecuencia de una experiencia de compra más agradable y, por lo tanto, un incremento de las ventas. Se encontró que el éxito de esta estrategia se debe principalmente al flujo continuo y confiable de información entre ambos actores.

El caso de la cooperación fabricante-proveedor puede ilustrarse con la relación existente entre una empresa nacional productora de alimentos y sus transportistas. Por más de cuarenta años la empresa ha desarrollado acuerdos de cooperación con empresas transportistas que llevan los productos desde las fábricas hasta los diferentes centros de distribución y, de éstos, a las tiendas minoristas. En esta

relación, la empresa de alimentos coopera con sus proveedores de transporte mediante la adquisición —a precio de flotilla— de los camiones. Luego entrega las unidades a las compañías transportistas, que las pagan según acuerdos de financiamiento. La empresa brinda, además, entrenamiento en administración a los transportistas, con la expectativa de que mejoren la eficiencia y la productividad de sus negocios.

La empresa de alimentos ha logrado una integración vertical con sus proveedores de transporte, sin incurrir en la inversión directa en un negocio que, aunque es fundamental para llevar los productos a los consumidores, no forma parte de su misión: producir alimentos. Esta cooperación beneficia a los transportistas, quienes han desarrollado empresas prósperas, generadoras de cientos de empleos directos e indirectos, junto con un cliente que les produce grandes ganancias económicas. El éxito de esta estrategia se debe principalmente a la confianza y la lealtad que se han forjado entre ambos actores a lo largo de muchos años de relación comercial.

La cooperación entre fabricantes, minoristas y proveedores, cuando es bien implementada, crea vínculos sólidos que levantan barreras de entrada contra posibles competidores, producen ventajas competitivas con respecto a competidores existentes y, en el agregado, contribuye a reducir los costos totales de producción de productos y servicios. Al final, este tipo de estrategias produce sinergias que se traducen en consumidores satisfechos, lo cual, en medio de entornos complejos, es un gran logro.

### Integración e internacionalización

A medida que el entorno se hace más complejo, crece la incertidumbre: la sensación de «no saber» por ausencia de información. Las empresas pueden tener acceso a cierta cantidad de información del entorno, pero nunca a toda. Por ejemplo, pueden obtener información sobre las características de los mercados y algunas estrategias de sus competidores y proveedores. También podrían enterarse de posibles regulaciones o tendencias nacionales y globales (demografía, tecnología, ambiente, política, economía). No obstante, aun teniendo información del entorno, nunca estarán libres de la incertidumbre ni de su riesgo implícito.

Una pregunta típica en medio de la incertidumbre es cómo asegurar la sustentabilidad de la empresa. Una respuesta directa es mitigar los riesgos; pero, ¿cómo? La integración de negocios puede ser una forma de lograrlo.

La bibliografía especializada suele describir la integración desde dos puntos de vista: vertical u horizontal. Mediante la primera, las empresas invierten en negocios que aseguran el suministro de sus materias primas o la distribución de sus productos. La segunda se refiere a la inversión en negocios iguales al existente, pero en distintas áreas geográficas. La integración puede ser el primer paso para convertir una empresa en una corporación: un grupo de empresas que reportan a un centro de control.

En Venezuela, para mitigar riesgos y asegurar la sustentabilidad, muchas empresas han adoptado algún tipo de integración. Por ejemplo, una empresa de proyectos de ingeniería, frente a la disminución de la demanda de sus servicios en el país, decidió integrarse verticalmente —aguas abajo— con una empresa constructora (Quintero y Sánchez, 2011). Con esta estrategia, la empresa pasó de desarrollar proyectos de ingeniería a desarrollar proyectos de ingeniería y construcción; así se convirtió en la única empresa de ingeniería venezolana que ofrece servicios de construcción directa (no subcontratada). La empresa amplió considerablemente su mercado,

además de disminuir sus costos de transacción y aumentar su poder de negociación ante sus clientes potenciales. Al mismo tiempo, la integración agregó valor a sus servicios, porque ahora los clientes obtienen, entre otros beneficios, la oportunidad de asignar la responsabilidad de una obra completa a un solo contratista, en vez de tener que contratar los trabajos de ingeniería y construcción por separado.

Otro caso de integración es el de una empresa del tipo «supermercado de salud». Ante las regulaciones para la importación de medicinas y equipos médicos, el alto costo de estos productos y la aparición de expendios de medicinas propiedad del Estado, un supermercado de la salud venezolano decidió ampliar su mercado mediante una estrategia de integración horizontal. Extendió sus operaciones a la totalidad del territorio nacional, mediante la apertura de tiendas similares en diferentes regiones de Venezuela y, más allá, en Colombia (Cáceres y García, 2011). Además de ampliar su mercado, esta estrategia permite a la empresa disminuir el riesgo asociado con la disminución de su participación de mercado, como consecuencia de la competencia del Estado venezolano como inversionista en el sector de medicinas y equipos médicos.

La expansión de una empresa hacia otros países es el camino seguido por las empresas multinacionales, que consideran al mundo entero y no a su país de origen como mercado potencial. En consecuencia, estas empresas implementan estrategias de integración vertical y horizontal, de acuerdo con el caso, así como estrategias de diversificación en negocios relacionados o no. Además de aumentar su mercado, estas empresas están mitigando el riesgo de tener toda la inversión en un solo país. Al establecerse en varios países distribuyen el riesgo asociado con los vaivenes de una economía nacional. Aplican el mismo criterio que se utiliza para la formación de carteras de inversión financiera: se mitiga el riesgo de la inversión mediante la participación en diferentes opciones bursátiles.

Algunas organizaciones (la tienda de conveniencia, la empresa de ingeniería y construcción, y el supermercado de la salud), luego de seguir una estrategia de integración en Venezuela, han ampliado sus operaciones en otros países. La tienda de conveniencia y el supermercado de la salud han abierto en Colombia tiendas similares a las que poseen en Venezuela. La empresa de ingeniería y construcción ha abordado el mercado de Canadá mediante alianzas internacionales. Esto les permite compensar las fluctuaciones de la demanda del mercado nacional, además de proveer a la empresa nuevo conocimiento, crecimiento y experiencia.

La estrategia de internacionalización implementada por la empresa de ingeniería y construcción ha sido seguida exitosamente por otras empresas venezolanas del sector de ingeniería, en países como Colombia, Ecuador y España. La internacionalización puede ser la tabla de salvación de una

organización en caso de amenaza extrema; por ejemplo, guerra o expropiación. Ejemplo de ello es la internacionalización del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Incae), la institución de estudios de administración de empresas más prestigiosa de Latinoamérica. Durante el conflicto armado ocurrido a finales de los años setenta en su país de origen, Nicaragua, abrió operaciones en Costa Rica, donde aseguró la sustentabilidad de la organización y, con el tiempo, desarrolló su principal campus de enseñanza.

### Levantar barreras de protección

El principal actor de cualquier entorno es el Estado. En Venezuela, para ganar la simpatía de los trabajadores, el gobierno ha explotado políticamente la diferencia de clases sociales. Mediante un discurso que presenta a los empresarios como explotadores y a los trabajadores como explotados, ha convencido a estos últimos de que deben convertirse en dueños de las empresas en las que trabajan, para hacerlas más productivas y,

### Igual que IBM en Estados Unidos y los relojeros suizos, varias empresas venezolanas del sector de ingeniería y construcción industrial tuvieron que adaptarse al desarrollo de proyectos en áreas que tradicionalmente no atendían

por lo tanto, obtener mayores beneficios. El vehículo para lograr esto es la expropiación de las empresas, con la promesa de entregarlas a los trabajadores para su gestión. La experiencia ha mostrado que la promesa no se ha cumplido y las expropiaciones solo han conducido a disminución de la producción, desmejora de la calidad de vida de los trabajadores y, en muchos casos, cierre de las empresas. Las causas de estos resultados son múltiples; sin embargo, un denominador común es la desinversión en las empresas luego de su expropiación.

Protegerse contra semejante amenaza no es fácil. No se lucha contra la presencia de competidores en el mercado o el poder de negociación de clientes y proveedores, sino contra la expropiación arbitraria por razones políticas. Frente a un gobierno sumamente poderoso —desde todo punto de vista— no pareciera existir defensa posible; pero sí la hay.

Muchas empresas venezolanas han implementado diversas estrategias de defensa para mitigar esta amenaza. Por ejemplo, las iniciativas de responsabilidad social y los negocios inclusivos han levantado barreras de protección para las empresas que las han adoptado. Ahora bien, para que estas estrategias sean bien recibidas por trabajadores y comunidades, hay que entender muy bien sus necesidades. Es importante evitar las dádivas o la caridad, a veces necesarias, que no resuelven realmente los problemas de los beneficiarios. Las empresas deben orientar sus acciones hacia la búsqueda de soluciones a largo



# debates IESA

Suscríbase a la edición digital  
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en [www.iesa.edu.ve/debates](http://www.iesa.edu.ve/debates)

plazo, cuya meta sea el desarrollo sustentable de trabajadores y comunidades, lo que, a mediano plazo, produce una conexión afectiva, en términos de confianza entre empresas, trabajadores y comunidades. Esto último es lo que puede convertirse en una barrera de protección para las empresas.

La empresa de alimentos mencionada anteriormente ha construido, durante muchos años, una cultura organizacional que ha logrado la identificación, el compromiso y la lealtad de sus trabajadores y contratistas. Hace mucho tiempo

## En Venezuela, para mitigar riesgos y asegurar la sustentabilidad, muchas empresas han adoptado algún tipo de integración

se decía que, para conseguir empleo en esa empresa, algún empleado tenía que morir o renunciar, y esto nunca sucedía. Esta puede ser una leyenda urbana; pero esta empresa, que respalda a sus proveedores de servicios de transporte mediante el financiamiento de sus unidades y el suministro de entrenamiento, hace lo mismo con sus empleados directos, quienes disfrutan de toda clase de beneficios socioeconómicos en medio de un clima laboral en el que el presidente fomenta la comunicación con sus colaboradores. La empresa ha desarrollado planes sociales que van desde la atención primaria de comunidades con necesidades especiales (atención a niños discapacitados) hasta el fomento de la cultura en todos sus ámbitos. Estas iniciativas han producido no solo beneficios para los trabajadores y la sociedad en general, sino barreras de protección contra las agresiones del gobierno. Cuando éste ha tratado de expropiar instalaciones de la empresa, han sido los mismos empleados y comunidades quienes han salido a defenderlas e impedido tales acciones.

Otro ejemplo interesante de construcción de barreras de protección, como consecuencia de la ejecución de planes dirigidos a mejorar las condiciones de vida de empleados y comunidades, es el de una pequeña empresa (de 120 empleados), también en el sector de producción de alimentos, ubicada en la región centro-occidental del país (Baasch y Moleiro, 2011). Esta organización promueve, como uno de sus valores, la conciencia de responsabilidad social. En línea con esta creencia, la empresa ha mejorado la vitalidad de la población en la cual se encuentra, además de realizar donaciones en alimentos cuando han ocurrido siniestros naturales. Además, la empresa compensa a sus colaboradores con un salario que, en promedio, es 1,5 veces superior al mínimo establecido por el Estado. Su meta es pagar el doble de lo que pagan sus competidores más cercanos. La empresa mantiene alianzas estratégicas con el gobierno para la producción y el suministro de materias primas. El gobierno ha adquirido maquinaria para que sea operada por la empresa, a cambio de garantizar para la población la entrega oportuna de 85 por ciento de la producción a precios menores que los del mercado. Como complemento, esta empresa vende otros productos a precios reducidos en zonas rurales y populares, lo que facilita su adquisición para las personas de menores ingresos. La implantación de estas estrategias fomenta la conexión afectiva entre las comunidades atendidas, los trabajadores y la empresa en cuestión, lo que puede actuar como barrera de protección contra la amenaza de expropiación.

La amenaza de expropiación se cierne sobre todas las empresas venezolanas. Probablemente, las estrategias que fijen su atención en mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y las comunidades con las que las empresas interactúan pueden ser vitales para su supervivencia.


La hacienda La Paca, perteneciente al Complejo Industrial Ron Santa Teresa, ubicado en El Consejo, estado Aragua, fue objeto de la medida de rescate de tierras implementada por el Instituto Nacional de Tierras (INTI) en abril de 2009. El INTI ocupó 44 de las más de 300 hectáreas de la hacienda por no cumplir los requisitos de productividad establecidos: ochenta toneladas por hectárea. Ante esta medida, las comunidades de El Consejo y La Victoria salieron en defensa de la empresa al momento de la ocupación (Montesinos y Padilla, 2009). Esta reacción obedeció, en parte, a que esta empresa es la principal fuente de empleo de la zona, pero también a la conexión afectiva que se ha desarrollado entre las comunidades y el Complejo Industrial, como consecuencia de los planes de responsabilidad social que ha implementado; uno de ellos permitió a los habitantes de los sectores empobrecidos de esta población mejorar sus condiciones de vida.

### ¿Se puede tener éxito en entornos complejos?

Los ejemplos presentados sugieren que la respuesta es afirmativa. Sin embargo, para lograr el éxito empresarial en un entorno tan complejo como el venezolano, no existe una recomendación genérica. La estrategia debe adaptarse a la realidad de la empresa para la cual se formula (sus fortalezas y debilidades), así como a las oportunidades y amenazas de cada sector, que varían de uno a otro.

Todas las estrategias descritas han generado valor para los consumidores y ganancias para las empresas. Pero quizá la más importante de ellas en la Venezuela de hoy es la dirigida a mejorar la calidad de vida de trabajadores y comunidades. Además de suministrar beneficios a estos actores, crea vínculos afectivos con ellos, en términos de identidad, compromiso y lealtad, los cuales pueden convertirse en barreras de protección contra posibles intervenciones del Estado venezolano.

Las experiencias de éxito descritas son, además, resultados de enormes esfuerzos de todos los integrantes de estas organizaciones; especialmente, de quienes, en todos los niveles, las dirigen.

Nota: este artículo presenta varios casos de organizaciones venezolanas que, con los presentados en un artículo anterior (Blanco, 2012), constituyen una muestra de empresas que han tenido éxito en un entorno complejo. Los casos corresponden a empresas reales, pero se omiten sus nombres por razones de confidencialidad. La información proviene de trabajos de grado e investigación elaborados por estudiantes y profesores del IESA. 

### REFERENCIAS

- Baasch, C. E. y F. E. Moleiro (2011): «Estrategias de empresas privadas venezolanas para protegerse de la intervención del Estado». Trabajo presentado para la obtención del grado en Máster en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Blanco, E. (2012): «Tener éxito en entornos complejos». *Debates IESA*. Vol. XVII. No. 4.
- Cáceres, P. I. y V. A. García (2011): «Factores que permiten a las empresas desempeñarse con éxito en un entorno turbulento». Trabajo presentado para la obtención del grado de Máster en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Domínguez, R. y E. Vásquez (2011): «Modelos de cooperación fabricante-minorista como origen de ventajas competitivas en el sector de productos de consumo masivo de higiene personal y el hogar». Trabajo presentado para la obtención del grado de Máster en Administración. Caracas: IESA.
- Montesinos, R. y J. R. Padilla (2009): «Aliarse para sobrevivir: ¿cómo y con quién?». *Debates IESA*. Vol. XIV. No. 4.
- Nalebuff, B. J. y A. M. Branderburger (1996): *Coopetencia*. Bogotá: Norma.
- Quintero, D. H. y M. A. Sánchez (2011): «Empresas en Venezuela: factores determinantes del éxito en entornos volátiles». Trabajo presentado para la obtención del grado de Máster en Administración de Empresas. Caracas: IESA.