

INTERNACIONALIZACIÓN: UN ARCA PARA LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

Nunzia Auletta

Crece el número de empresas venezolanas que deciden probar suerte en mercados internacionales, impulsadas por un sentido de urgencia. La comprensión de los factores que caracterizan estos procesos de internacionalización puede ayudar no solo a superar el «diluvio», sino a sentar las bases para una presencia internacional permanente y potencialmente exitosa.

EN 1995, a la salida del primer número de *Debates IESA*, el tema de la competitividad ejercía una gran influencia. Bajo la guía del añorado profesor Antonio Francés, un grupo de profesores e investigadores del IESA participó en un proyecto sobre competitividad en Venezuela coordinado con el profesor Michael Enright, de la Escuela de Negocios de Harvard. El proyecto formaba parte de un movimiento global orientado a apoyar a los países en vías de desarrollo para competir en un mundo cada vez más interconectado y mercados cada vez más abiertos.

Venezuela ocupaba el lugar 64 en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial. Entre los principales retos que debía enfrentar el país se encontraban, por una parte, la alineación de políticas públicas y empresariales a partir de objetivos comunes y, por la otra, un cambio radical en la cultura de hacer empresa en el país. El estudio de cultura para la competitividad reveló una fuerte resistencia de buena parte de los empresarios a asumir los retos de la apertura económica, sea enfrentando a la competencia internacional en Venezuela o internacionalizando sus negocios. Todos hablaban de la importancia de generar ventajas competitivas en el país; pero, en la práctica, muchos seguían beneficiándose de una política proteccionista que permitía a empresas poco eficientes operar en un mercado nacional relativamente cerrado y atrasado según estándares internacionales. Sin sorpresas: el proceso esperado de apertura de mercados y la consiguiente internacionalización de empresas no ocurrió.

Hoy la situación es diferente. La internacionalización ya no parece ser una elección voluntaria, sino un imperativo defensivo para las empresas que quieren preservar su capacidad operativa, diversificar su riesgo y sacar provecho de sus mejores activos. Para comenzar a estudiar este fenómeno se llevó a cabo un estudio exploratorio a partir de 12 entrevistas personales y 35 cuestionarios respondidos por internet, con directivos de empresas venezolanas envueltas en un proceso de internacionalización. La mayoría de las empresas pertenece al sector servicio, emplean a más de cincuenta personas y cuentan con más de cinco años de operaciones en el país, lo cual les ha permitido consolidar sus modelos de negocios, generar algunas ventajas competitivas y acumular activos de valor que sustentan su actividad.

Nunzia Auletta, profesora del IESA.

El contexto de negocios: protegerse del diluvio

La razón real para pensar en internacionalizarnos fue la situación venezolana y la necesidad de diversificar el riesgo operativo que crea la inseguridad jurídica. Operamos en Venezuela y Panamá, y próximamente en República Dominicana. Con sinceridad, jamás hubiésemos pensado en internacionalizarnos si las circunstancias del país fueran otras.

Director de empresa de consultoría y formación.

En 2015 Venezuela se encuentra en el lugar 134 del Índice de Competitividad Global, cerca de países que carecen de recursos naturales, humanos y económicos de dimensiones comparables, o cuyas economías se han visto devastadas por conflictos armados, civiles y políticos. Las variables que afectan mayormente al país son aquellas relativas a la eficiencia de mercado (lugar 144 de 144) y preparación tecnológica (106), mientras que el mejor resultado se obtiene en formación y educación superior (70). Es el peor desempeño histórico y la inferior posición en América Latina, donde otros países han logrado ir cerrando brechas; por ejemplo, Chile (33 de 144), Panamá (48) y Costa Rica (51) han alcanzado los primeros lugares en competitividad de la región, y se encuentran en el 33 por ciento superior de la clasificación mundial.

Más allá de los indicadores, son diversos aspectos de un entorno considerado hostil para las empresas los que han impulsado la internacionalización. Entre los más citados por los entrevistados, considerados amenazas del entorno nacional, se encuentra el marco jurídico, formado por una multiplicidad de normas restrictivas dirigidas a ejercer el mayor control posible sobre la operación de la empresa privada, en aspectos relacionados con sus estructuras de costos y rentabilidad, así como su gestión de capital humano.

En cuanto a las variables económicas se mencionan la caída del producto interno bruto (PIB) y la inflación más elevada del mundo, que han comenzado a impactar la tradicional capacidad de absorción del mercado venezolano. Las empresas denuncian lo que consideran «una tormenta perfecta». La demanda de bienes y servicios básicos se mantiene por encima de la oferta y de la capacidad de producción nacional, lo que empuja los pro-

La internacionalización ya no parece ser una elección voluntaria, sino un imperativo defensivo para las empresas que quieran preservar su capacidad operativa, diversificar su riesgo y sacar provecho de sus mejores activos

ductos «regulados» hacia canales de reventa informal y los no regulados a incrementos de precios de tres dígitos. La presión de la demanda no se logra aliviar, pues la capacidad productiva se encuentra asfixiada por las restricciones en el acceso a las divisas indispensables para la importación de materias primas, equipos y partes, y, en gran medida, productos terminados. La restricción del mercado cambiario ha conducido a una multiplicidad de tasas de cambio, entre las cuales la referencia para la reposición de inventarios tiende a ser la más elevada, correspondiente a un mercado marginal en cuanto a su volumen pero de gran

impacto como marcador de expectativas. Al no poder importar a tasas preferenciales y no poder reflejar en los precios el costo de reposición de las importaciones (a tasas cuarenta veces superiores a la oficial), las empresas deben limitar su oferta o colocarla a precios insostenibles, que implican pérdidas operativas y eventualmente descapitalización. Finalmente, la limitación de oferta o la caída de rentabilidad afectan los planes de crecimiento y en algunos casos la supervivencia de las empresas, que se ven obligadas a pensar en estrategias defensivas.

Lo más natural ha sido mirar hacia países vecinos, con los cuales se percibe que no solo la distancia geográfica sino también la cultural y la administrativa son menores: Colombia, Panamá, República Dominicana, Chile y Ecuador.

Talento: retención más allá de las fronteras

Levantamos la empresa para pasársela a nuestro hijo mayor. Pero su decisión de mudarse a Colombia nos llevó a plantearnos la internacionalización de la empresa. No ha sido sencillo, pero hemos logrado que los planes del negocio vayan de la mano con el proyecto de vida de nuestra familia.

Fundador de empresa comercial familiar.

Uno de los principales retos consiste en la retención del talento, que puede ser la base de la ventaja competitiva de muchas empresas e incluso, como en el caso de las empresas familiares, su garantía de continuidad. En este caso, el reto es retener a la generación de relevo que pertenece a la familia fundadora.

La situación es más difícil para las empresas que emplean profesionales especializados, que identifican posibilidades de desarrollo de carrera y remuneración en el exterior. Para estas empresas la internacionalización ha abierto tres principales opciones:

1. Incorporar (a distancia) al talento empleado en el país a las actividades en el exterior, lo que permite complementar los paquetes retributivos con bonificaciones en moneda extranjera por el trabajo con impacto fuera de las fronteras.
2. Expatriar a ese talento y utilizarlo a tiempo completo en el desarrollo de los nuevos mercados. Con frecuencia se apuesta en personal de confianza, con mucho conocimiento de la empresa y su potencial, y se combina con personal nacional, con mayor conocimiento y capital relacional en el mercado destino.
3. Aprovechar la capacidad emprendedora del talento venezolano para construir una relación de asociación que sustituye la relación de subordinación laboral. Como comenta el director de una empresa de consultoría: «Tomamos la decisión de abrir compuertas a asociaciones en distintos proyectos que permitiesen a los profesionales que colaboran con nosotros participar en los riesgos y ganancias generados afuera, y asumir mayor responsabilidad con presencia y supervisión en las operaciones internacionales».

En muchos casos, la generación de divisas es indispensable para remunerar a profesionales que han encontrado un mercado abierto en América Latina y se cotizan en el ámbito internacional. Esto impacta la estructura de costos de las empresas venezolanas y, en algunos casos, su fuente de ventaja competitiva, como muestra el siguiente testimonio: «Nuestra ventaja se fundamentó en la experiencia y la calidad de *software* de

ingenieros venezolanos de la Universidad Simón Bolívar, verdaderos fuera de serie. El costo de programación en Venezuela era muy barato, pero hoy está totalmente dolarizado».

Activos: en busca de protección internacional

Poseemos certificaciones internacionales que garantizan nuestro conocimiento y la calidad de nuestros procesos... con la caída de las operaciones aeronáuticas en el país, nos llegó la hora de salir de Venezuela. Optamos por algunas islas del Caribe, donde la competencia no es tan agresiva y donde hemos podido llegar de la mano de algunos clientes clave. Así estamos capitalizando nuestros principales activos.

Director de empresa de servicios aeronáuticos.

Una de las principales preocupaciones de los empresarios y gerentes entrevistados es proteger los activos acumulados por la empresa; de manera particular, los activos intangibles, que presentan la mayor portabilidad en las experiencias de internacionalización. Entre ellos, los más mencionados son el conocimiento especializado, el talento venezolano, las marcas reconocidas y las certificaciones y acreditaciones.

La protección de estos activos implica retos específicos y diferentes para cada renglón. El conocimiento especializado reside principalmente en procesos probados y formalizados, pero no patentados o patentables. Esto abre un enorme reto para la gestión de ese conocimiento y su protección de cara a una competencia mucho más dura en el mercado internacional. El talento venezolano es visto como el segundo activo más importante, lo que refuerza la relevancia de su retención mediante una variedad de mecanismos de flexibilidad en la relación laboral y en la remuneración.

El registro de marcas, en particular aquellas en fase incipiente de posicionamiento en mercados internacionales, se acompaña con frecuencia de la creación de figuras jurídicas en el exterior que puedan ser titulares de los derechos de registro. Este proceso puede requerir una atención especial, como comenta el director de una empresa de servicios en Colombia: «Hemos replicado las políticas de registro... lo que representa

un alto costo no tanto por los trámites como por tener personal dedicado a eso casi que a tiempo completo».

Redes: en pos de la diáspora

La internacionalización no nos surgió de una decisión estratégica, fue más bien el resultado de responder a los requerimientos de clientes que han comenzado a operar en Panamá. Los hemos seguido. Aprovechamos relaciones de confianza de muchos años: ellos nos llamaron y nosotros decidimos asumir el reto. Hoy ya estamos tocando clientes panameños, pero no ha sido fácil darse a conocer.

Director de empresa de seguridad.

El proceso de internacionalización requiere una clara identificación de las redes de apoyo necesarias para establecerse en nuevos mercados. Entre ellas, las empresas mencionan en primer lugar a sus clientes, y luego a las asociaciones profesionales del sector y los organismos públicos de fomento a las actividades empresariales en los países de destino. Llama tristemente la atención que ninguna empresa reportó haber recibido apoyo de organismos públicos venezolanos, lo cual pone en evidencia la carencia de una política pública orientada a promover la competitividad de las empresas venezolanas y su desarrollo en el exterior.

Uno de los aspectos más interesantes de las redes de apoyo se refiere al uso del capital relacional de las empresas en el ámbito de su cadena de valor, que incluye tanto a clientes y proveedores como a las asociaciones del sector. En particular, los clientes desempeñan un papel clave al arrastrar consigo a su entorno de negocios, donde el «capital social» de las empresas —lazos de confianza y conocimiento recíprocos— se convierte en un mecanismo de facilitación y apertura de oportunidades en mercados donde resultaría más complejo penetrar de manera aislada.

El fenómeno de la diáspora venezolana se convierte, así, en un elemento de habilitación acelerada, de la mano de otras empresas en caso de los negocios B2B (*business-to-business*). Para empresas que dirigen su proposición de valor al mercado de consumo o servicios al cliente final, el acelerador es el conocimiento

Activos de las empresas que requieren protección

(porcentajes de respuestas)



Redes de apoyo

(porcentajes de respuestas)



Fuente: cuestionarios vía internet respondidos por directivos de empresas venezolanas.

y la lealtad hacia las marcas preferidas por los consumidores o clientes en Venezuela, y cuya presencia en mercados foráneos renueva los lazos de pertenencia y afinidad emocional y cultural.

Modelos de negocios: diseñar la ventaja competitiva

Nuestra ventaja principal es el conocimiento del canal de procura. Hemos desarrollado una red de proveedores en China que producen sobre la base de nuestros diseños y de nuestra marca. Esta competitividad en costos nos induce a mirar a mercados de Centroamérica, donde podemos instalar nuestro centro logístico para la región.

Propietaria de comercializadora de materiales para oficina, entrando en Costa Rica.

Comprender los modelos de negocios utilizados en los procesos de internacionalización requiere analizar los modos de entrada a los diferentes mercados, que determinan los recursos y las capacidades invertidas, los socios clave y la forma de crear valor. Algunos modelos se encuentran en una fase inicial de exportación de servicios de manera directa o con la intermediación de agentes comerciales nacionales, lo cual permite hacer pruebas de mercado con menor inversión de recursos y menor riesgo asociado. Sin embargo, la mayoría ha optado por un mayor compromiso, que implica inversión directa, sea individual o mediante alianzas estratégicas o proyectos conjuntos, con socios locales, proveedores o certificadores internacionales. Muchas empresas se crean como iniciativas independientes de las que operan en Venezuela, aunque desarrollan sinergias a partir de los recursos y las capacidades de la empresa de origen.

La creación de nuevas empresas en los países de destino se justifica, en muchos casos, por los incentivos de un entorno regulador más amigable y por la posibilidad de obtener apoyo de los organismos públicos nacionales que fomentan la operación de las empresas, como se pone en evidencia en el testimonio de un empresario del área de comercio electrónico que inició operaciones en Chile:

Crear una compañía en Venezuela es un parto. En Chile es mucho más fácil incorporarse; hoy se puede hacer en un día sin costo. Conseguimos el domicilio fiscal, empezamos con una sociedad limitada de dos personas y luego la convertimos en una sociedad por acciones, esto último en apenas dos días. Al ser una empresa chilena contamos con el apoyo de ProChile, la oficina de exportación del gobierno chileno, que tiene oficinas comerciales en México, Colombia, Argentina y Perú. Nos beneficiamos también de los acuerdos de libre comercio con más de sesenta países, con más del ochenta por ciento del PIB mundial y todo tipo de facilidades de comercio exterior, tanto de importación como de exportación.

Un modelo de negocio que facilita derribar barreras entre países es el que se fundamenta en la oferta de servicios o productos en internet, que de manera natural garantiza la presencia más allá de las fronteras y permite desarrollar una red internacional de dominios localizados, sin perder la atención a los procesos de generación de valor y entrega que requieran la presencia física y la adaptación en cada país. Otro modelo que ha acelerado la salida de empresas venezolanas es el de las representaciones comerciales de marcas reconocidas internacionalmente. Como

comenta la presidenta de una empresa comercializadora de equipos médicos que opera en el Caribe:

Luego de años de éxito en la representación de equipos médicos en Venezuela, me gané la confianza de la casa matriz para incursionar en algunos mercados que pueden ser considerados menores, pero que a nosotros nos pueden dar oxígeno para la operación internacional, como Trinidad y Tobago, y otras islas del Caribe.

En cada caso, las empresas han debido entender cuáles son las capacidades y recursos básicos que las califican para servir a sus segmentos de mercado y en cuáles aspectos se pueden apalancar de cara a la competencia.

Productos y servicios: diseñar la cartera

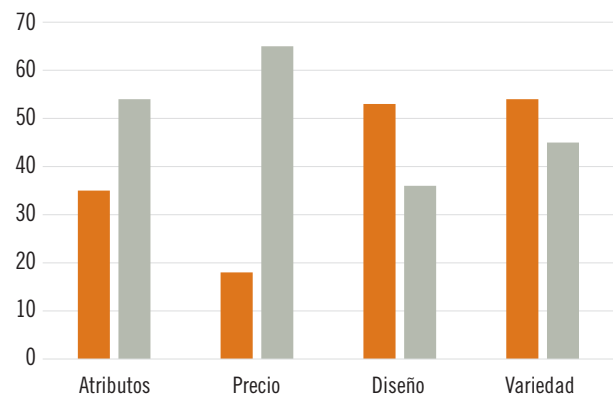
Hemos cambiado muchas cosas en nuestros productos y servicios. La adaptación a los nuevos mercados es siempre retardadora y necesaria. Los productos se han tenido que adaptar a requerimientos de mercados similares y a la vez diferentes. Se ha procurado mantener un hilo conductor y unificador a partir de los valores culturales de la organización.

Director de una empresa de formación.

La adaptación de la cartera de productos y servicios a las exigencias de cada mercado se relaciona con atributos específicos, niveles de precios, diseño de nuevos productos y definición de la variedad en la cartera. Si bien todos los entrevistados coincidieron en que es necesario conocer las preferencias de cada mercado, muchos operaron una fase inicial de prueba con pocos o ningún cambio, para luego introducir las modificaciones necesarias. La mayor adaptación se observa en los precios, seguidos por los atributos específicos del producto. Un menor esfuerzo se realiza en el diseño de nuevos productos y servicios, y en incrementar la variedad de la cartera para los mercados internacionales. En general, se manifiesta preocupación por los costos y recursos para diversificar la oferta, con una clara preferencia por generar eficiencias en la operación, antes que ensayar proposiciones de valor innovadoras.

Cambios en productos o servicios

(porcentajes de respuestas) ■ Pocos o ninguno ■ Moderados o sustanciales



Fuente: cuestionarios vía internet respondidos por directivos de empresas venezolanas.

Mercados: planificar acciones

En este proceso he aplicado todo lo que aprendí en mi MBA en cuanto a análisis de mercados. Hicimos todo de librito: identificamos mercados potenciales, hicimos una primera ronda de visitas, porque una cosa es lo que se ve por internet y otra es ver a las personas y observar de cerca el mercado. Al final nos decidimos por Ecuador, donde identificamos un potencial de mercado más atractivo para nuestra cadena.

Presidente de una cadena de tiendas infantiles.

La elección del mercado es reconocida como una fase crucial. Entre los factores que se analizan se encuentran la cercanía geográfica o cultural del mercado, su tamaño, su potencial en ventas y rentabilidad, y el grado de rivalidad de la competencia.

Algunos entrevistados comentaron haber realizado un esfuerzo sistemático y articulado para analizar varios mercados, previo a la selección del país o los países donde incursionar. Otros se manejaron por oportunidades del momento, como seguir a un cliente importante o apoyarse en la presencia de redes de la diáspora venezolana, para luego hacer de todas maneras el ejercicio de análisis indispensable para diversificar su presencia y captar clientes locales. Finalmente, otro grupo asumió una actitud de ensayo y error que, si bien puede dar sus frutos, tiende a requerir una reorganización de esfuerzos en una fase avanzada del proceso. Resulta ilustrativo, en este sentido, el testimonio de la directora de una empresa de comunicación que opera en México:

El mercado mexicano es muy grande y complejo, con competidores que están siempre cuchillo en boca. Después de tres años de ensayo y error, con algunas experiencias positivas, hemos decidido pararnos a organizar nuestra internacionalización. Lo que hasta ahora ha sido un proceso desordenado, que ha seguido oportunidades aisladas, se debe transformar en un proceso de planificación con un análisis adecuado del mercado.

Modelo de investigación y aprendizajes

Esta investigación exploratoria es apenas un primer acercamiento a un fenómeno empresarial en pleno desarrollo, incipiente y aún poco estudiado. Una primera contribución para futuras investigaciones consiste en la comprensión de algunos factores relevantes en el proceso de internacionalización, a partir de las conversaciones sostenidas en el estudio cualitativo y la confirmación de su consideración en el estudio cuantitativo. A partir de los hallazgos se propone un modelo conceptual, denominado ARCA, que se refiere metafóricamente a la estructura necesaria para salvaguardar los aspectos fundamentales de muchas empresas que están luchando por su supervivencia en un entorno hostil.

El ARCA coloca en primer lugar de consideración la retención de talento y la preservación de los activos intangibles de la empresa, y navega sobre cuatro pilares: las redes y el capital social o relacional de la empresa, el diseño de un modelo de negocio diferenciador, la composición de una cartera de productos y servicios internacionalmente atractiva, y el análisis y la selección de los mercados de destino. De los testimonios recogidos se desprenden algunos aprendizajes fundamentales:

El modelo ARCA



- Identificar los aspectos que caracterizan a la empresa —talento y activos— y alimentan su potencial de generar un valor diferenciado en mercados abiertos y competidos.
- Aprovechar el valor de las redes que la diáspora venezolana ha generado en los principales países de América Latina, y que constituyen un microentorno de negocios donde la entrada a nuevos mercados puede verse facilitada y acelerada.
- Reconocer las cadenas de valor de pertenencia de cada empresa, que integran actores internacionales que pueden avalar y apalancar sus capacidades y conocimientos.
- Explorar diferentes modelos de negocios y conjugarlos con los modos de internacionalización para afinar la generación de valor y la oferta de una cartera atractiva de productos y servicios a los segmentos en los que se ha acumulado experiencia.
- No subestimar la necesidad de análisis y conocimiento de mercado, explorar las diferencias más allá de las aparentes similitudes y comprender las dimensiones del esfuerzo requerido para el proceso.

Es necesario superar la visión de los negocios que considera la internacionalización un procedimiento de emergencia para sortear el diluvio. En algunos de los casos estudiados, la internacionalización está comenzando a formar parte del ADN de organizaciones ágiles, flexibles y que apuestan a modelos que pueden ser considerados «globales de nacimiento», como los definiría Daniel Isenberg, profesor de Emprendimiento de la Universidad de Babson en Estados Unidos. Son empresas que se conectan en cadenas de valor internacionales, se miden por estándares globales, apuntan a segmentaciones de mercado cuya validez cruza fronteras y atienden necesidades de consumidores y clientes globales.

Un arca bien estructurada en sus contenidos y engranajes puede permitir la navegación más allá de la tormenta, hacia una presencia permanente y exitosa en los mercados internacionales. Los casos revisados son todos muy recientes para hablar de desempeño, de éxito o fracaso, queda solo seguir sus avances y compartir los aprendizajes. ¡Buena navegación! 🚢