

Prosperar en un mercado volátil: estrategias exitosas de empresas venezolanas

Venezuela tiene uno de los historiales económicos más turbulentos del continente, y en la actualidad padece de inflación, inseguridad jurídica y elevados costos de transacción. Sin embargo, un grupo de empresas no sólo ha logrado navegar por la tormenta sino también llegar a buen puerto. He aquí cómo lo hicieron.

POR MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB

Las teorías más conocidas de estrategia gerencial parten de empresas que son exitosas en entornos estables. Pero en los países altamente volátiles también existen compañías que han prosperado. ¿Qué hacen para tener éxito? ¿Por qué estas empresas responden más eficazmente que sus competidores ante las amenazas? ¿Cómo hacen para aprovechar las oportunidades que observan en el entorno? El caso venezolano es un ejemplo extremo para explorar estas preguntas, dadas las barreras económicas y políticas que implica operar en un país petrolero y altamente politizado.

Desde la década de los 80 Venezuela ha sido uno de los mercados más turbulentos de América Latina, y las empresas han tenido que enfrentar casi de forma permanente una alta inestabilidad política, inseguridad jurídica, altas barreras administrativas, incertidumbre sobre la política económica y todo tipo de controles y regulaciones estatales (vea el recuadro “El inestable entorno de negocios venezolano”). Obviamente, como en todos los mercados con estas características, son muchas las empresas que mueren y sólo un pequeño grupo sobrevive.

No en vano, Donald Sull y Martín Escobari acuñaron el término “amenaza de muerte súbita” para describir la alta intensidad de la amenaza que coloca en riesgo la supervivencia de una compañía en un ambiente de esta naturaleza¹. Estas amenazas se caracterizan

por ser discontinuas (no graduales), impredecibles y desafiantes de la capacidad de crear y sostener valor. Por lo tanto, marcan un cambio significativo en poco tiempo, se intercalan con muchos cambios pequeños y pueden reducir el atractivo de la posición de una compañía eliminando barreras de entrada, estimulando la demanda por sustitutos e incrementando la rivalidad y el poder de negociación de clientes y proveedores. Estos shocks de “muerte súbita” también pueden actuar indirectamente reduciendo el valor de recursos especializados mediante cambios en el contexto.

Los autores mencionados también han identificado la importancia de oportunidades de gran intensidad (oportunidades de oro) que son muy atractivas y que pueden ser aprovechadas estratégicamente en este tipo de contexto. La volatilidad y la incertidumbre ofrecen la posibilidad de entrar en nuevos mercados a bajo costo, incluso en aquéllos muy consolidados, a través de fusiones y adquisiciones o a través de innovaciones de productos que estén mejor adaptados al cambio de preferencia de los consumidores dada la transformación del entorno. Para gestionar tanto las “amenazas de muerte súbita” como las “oportunidades de oro” hay que contar con habilidades y destrezas muy diferentes de las requeridas en un entorno más predecible. En este artículo nos interesa entender no sólo cómo algunas empresas lograron sobrevivir sino también cómo un puñado de ellas pudo tener éxito en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.

Nuestra metodología

Para identificar a las empresas que han sido exitosas en lidiar con los shocks internos y externos de la última década, partimos construyendo una base de datos con información facilitada por la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (Venamcham) sobre las ventas anuales entre 1999 y 2005 de muchas de las grandes empresas que existen en Venezuela. Venamcham es una organización sin fines de lucro dedicada a fomentar el intercambio comercial entre Estados Unidos y Venezuela, y tiene como miembros afiliados a muchas empresas del país, ya sean éstas públicas, privadas, nacionales o multinacionales. Las empresas de las que se disponen datos relativamente completos son 66, entre las que no están necesariamente las más grandes ni exitosas del país. Por ello, nos vimos obligados a complementar nuestro análisis con estudios de casos puntuales sobre empresas que conocidamente han navegado la “muerte súbita” y han aprovechado las “oportunidades de oro” de forma ejemplar. A partir de esta información hemos identificado un grupo de estrategias comunes que siguieron las empresas exitosas para destacarse en el ambiente empresarial venezolano, es decir, en un ambiente incierto, adverso y volátil.

¿Quiénes y cómo lo hicieron?

A partir de una muestra extraída de la base de datos de la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (Venamcham) entre 1999 y 2005, identificamos a un grupo de empresas que se desempeñó excepcionalmente bien en el periodo estudiado (vea el recuadro “Nuestra metodología”). Complementamos esa información con estudios de casos puntuales para llegar a un grupo de organizaciones exitosas –Grupo Sambil, Mabe, Chocolates El Rey, Grupo Cisneros, Locatel y Empresas Polar, entre otras– que optaron por cinco tipos de estrategias que hemos tipificado de la siguiente manera: 1) Esperar activamente, 2) Ser pioneros en invertir, 3) Reducir el riesgo mediante el foco en lo comercial, 4) Escapar de la volatilidad, y 5) Subirse a la ola.

En realidad, las empresas en Venezuela adaptaron alguna de dichas estrategias e incluso probablemente alguna combinación de ellas. Antes de entrar a describirlas, quisiéramos hacer una aclaración sobre la estrategia que hemos denominado “subirse a la ola”. En esta estrategia, las empresas crecen agresivamente invirtiendo en satisfacer las necesidades del gobierno. Siendo Venezuela un país petrolero con tendencia estatista, el gobierno central ha tenido mucho dinero para gastar en los programas y proyectos que le interesan. Algunas empresas venezolanas e inclusive sectores enteros han prosperado teniendo al gobierno como su principal cliente o incluso han terminado siendo nacionalizados. Por ejemplo, en el periodo que estudiamos (1999-2005) el crecimiento del sector asegurador se debió en gran parte a la política gubernamental de expandir el beneficio del seguro privado de salud a todos los funcionarios públicos, incluyendo a sus familiares cercanos. Es así como entre enero de 2003 y diciembre de 2005, el sector asegurador venezolano mostró un crecimiento nominal acumulado de 102% en primas totales. A pesar de que es una estrategia válida, no profundizamos en su estudio dentro de este artículo por considerar que no es una estrategia verdaderamente competitiva, pues se basa en gran parte en la dependencia del Estado y de sus vaivenes.

1 Esperar activamente

Como plantearon Sull y Escobari, esperar activamente es la estrategia que toman las empresas cuando saben, por experiencia del pasado, que el entorno en el que se mueven es volátil. Esta volatilidad en que están inmersas implica que los ejecutivos no pueden crear oportunidades de ganancia cuando quieren, porque éstas están muy vinculadas a lo que pasa en el entorno impredecible. Lo que estos ejecutivos sí saben es que la volatilidad se mueve en ciclos entre periodos bajos y altos, y que sus empresas, así como todas las que están a su alrededor, están montadas en algún punto de esta volatilidad cíclica. Cuando se espera activamente, la empresa se prepara gerencial y financieramente para capear los puntos bajos de la volatilidad y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ahí se presentan.

Éstas son exactamente las “oportunidades de oro”. En esta estrategia, el crecimiento suele ocurrir a través de fusiones y adquisiciones con otras empresas que se compran a bajo precio, para

Cuando se espera activamente, una empresa se prepara gerencial y financieramente para capear los puntos bajos de la volatilidad y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ahí se presentan.

después invertir en ellas y revalorizarlas. El bajo precio de las empresas adquiridas usualmente se debe a que éstas se ven obligadas a salir de su negocio de forma repentina al no poder o no querer manejar la volatilidad en la que están inmersas. En Venezuela, ejemplos muy ilustrativos de la espera activa son Empresas Polar, Cadena Capriles y Banesco. La Cadena Capriles realizó importantes adquisiciones a finales de la década de los 90 y comienzos del milenio en el área de impresión y logística en momentos en los que el mercado parecía deprimido. Esta organización aplicó explícitamente una estrategia en la que prácticamente utilizaba el cronómetro para saber cuándo comprar (a un precio bajo) y cuándo vender (a un precio alto). Igualmente, Banesco apalancó su crecimiento a través de adquisiciones oportunas de diversos competidores –en situaciones en el que el país estaba sumergido en complejas situaciones económicas con alto impacto en el sector financiero–, con el objetivo de posicionar su liderazgo en la banca minorista. Ambos grupos son de origen venezolano y aprovecharon su conocimiento del mercado, ante la incertidumbre institucional, para asumir posiciones de riesgo en espera de momentos mejores. Probablemente, este tipo de estrategia estaría vetada para grupos multinacionales en los que la alta dirección tendría serios problemas para convencer a la casa matriz de las “oportunidades de oro” percibidas en el entorno venezolano.

Sin embargo, el caso de las Empresas Polar es quizás el que mejor describe el uso sistemático (prácticamente histórico) de la estrategia de esperar activamente en todos los momentos de crisis económica venezolana. El primer momento de crisis donde se percibe esta estrategia ocurre en 1960, cuando la mayoría de las grandes corporaciones venezolanas desconfiaba de los prospectos de la economía de ese país y trataron de abrirse camino en el exterior. Al contrario de estas compañías, la Cervecería Polar decidió expandirse en casa. Esta decisión fue crucial para que pudiera establecerse como la cervecería más grande del país. Adquisiciones como la de Cervecería Modelo, así como inversiones posteriores en la mejora del proceso productivo, posicionaron bien a la Cervecería Polar para capturar el crecimiento en consumo de cerveza que se dio durante la década del boom petrolero de los años 70. Durante esta década se triplicaron las ventas de cerveza, y para 1984, Polar dominaba 85% de este mercado.

Entre las múltiples consecuencias que trajo la crisis de 1983, las importaciones de hojuelas de maíz, que era un agregado al proceso de fermentación, se hicieron más complicadas debido a la devaluación de la moneda y a la instauración de un control de cambio. En vez de seguir importando, Polar compró un pequeño molino de maíz para producir las hojuelas internamente. Esta adquisición fue la precursora de la división de

alimentos de Empresas Polar. En 1988 –otro año de crisis– Polar adquirió nueve compañías de procesamiento de alimentos del Grupo TLC, con lo que obtuvo una mayor solidez para la división de alimentos de la compañía.

Durante los años 90 –una década perdida para Venezuela– Empresas Polar continuó su estrategia de adquisición y se enfocó en reestructurar las operaciones de la compañía para posicionarse como un conglomerado industrial de gran tamaño. En 1993, aprovechó la oportunidad de aliarse con PepsiCo Inc. para envasar y comercializar sus productos, y para el 2000 tenían seis instalaciones de producción, 55 puntos de distribución, y sus diversas marcas se hallaban en más de 200.000 tiendas.

Entre 1999 y el 2001, años de economía débil e incertidumbre política, Empresas Polar reestructura sus operaciones y se enfoca en reforzar sus líneas de negocio para consolidarse como un gran actor dentro de la industria latinoamericana de bebidas y alimentos. En el 2001, Polar adquiere por US\$ 500 millones la propiedad de 98,2% de las acciones de su principal competidor doméstico Mavesa S.A. Con la compra de Mavesa, Empresas Polar se consolida como la compañía de alimentos más importante de Venezuela, y la empresa con la infraestructura de producción, distribución y servicios más grande del país.

2 Ser pioneros en invertir

En las economías volátiles, como la de Venezuela durante las últimas décadas, la inversión privada tiende a disminuir dramáticamente y de modo estructural. En promedio, durante los años 90 la inversión privada en Venezuela apenas superó el 5% del PIB, una cifra extremadamente baja 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? Pues que, dependiendo de la industria y de la forma en la que entre, puede crear una “ventaja de primer entrante” y atraer a todo el mercado para sí. En otras palabras, estas empresas pueden llegar a capitalizar la falta de oferta que conlleva un ambiente de baja inversión en un contexto que paradójicamente ve crecer la demanda agregada interna como consecuencia de un boom petrolero. La inversión pionera, como estrategia de crecimiento dentro de un ambiente volátil, supone identificar un mercado no explotado y en el cual se puede innovar en términos de producto y esperar altos niveles de rentabilidad. El riesgo de ser el primero es alto, pero también lo es el posible retorno. A diferencia de la estrategia de esperar activamente, el crecimiento en la estrategia de inversión pionera no se hace mediante fusiones y adquisiciones sino mediante un crecimiento orgánico en un segmento nuevo del mercado. Este tipo de empresas aprovecha la expansión del consumo para introducir

conceptos comerciales que resuelven los problemas que enfrenta la ciudadanía en su experiencia de compra. Los mejores ejemplos de esta estrategia son Grupo Sambil y Farmatodo.

Hasta 1998, el Grupo Sambil tenía un portafolio inmobiliario dedicado a oficinas y residencias. Ese año ingresa en el sector de centros comerciales, a partir de la construcción del primer Sambil, que pronto se convirtió en una referencia a nivel nacional, pues revolucionó el sector de los centros comerciales en Venezuela y en el Caribe, ya que ofrecía a una escala nunca vista en el país una gran variedad de tiendas, servicios y entretenimiento para toda la familia con una arquitectura moderna. Esta combinación agradó al consumidor venezolano, quien pudo conseguir todo lo que buscaba en un solo lugar, con horario extendido y además en un ambiente agradable y de relativa seguridad. El problema de la seguridad para ese entonces se había agudizado en la zona metropolitana de Caracas, haciendo a este tipo de centro comercial aún más atractivo para los compradores. El Grupo Sambil tuvo tanto éxito con su concepto de centro comercial, que repitió el mismo esquema en Valencia, Margarita, Maracaibo, San Cristóbal, Barquisimeto y Petare, una zona de la capital de bajos recursos donde no existían centros comerciales modernos.

Como parte de la estrategia de la inversión pionera estaba el asegurar el dominio de recursos escasos que brindan una ventaja competitiva. En el caso del Grupo Sambil, todos sus centros comerciales son de gran escala y se encuentran en ubicaciones de muy fácil acceso público, lo cual asegura una gran afluencia de personas. La mayoría de los otros centros comerciales que han intentado copiar el modelo Sambil no son tan grandes ni se sitúan en zonas de tan fácil acceso. En congruencia con la estrategia de la inversión pionera, en Margarita el Grupo Sambil continuó innovando y planea la construcción de una urbanización privada cercana al centro comercial, acceso a playa, y pista de aterrizaje para aviones privados. Es la primera vez que en Venezuela se construiría algo similar. De esta forma, el Grupo Sambil se posiciona para ofrecer sus productos a todos los sectores sociales, incluyendo a los dos que más ganancias han percibido en Venezuela durante los últimos diez años: los muy ricos y los muy pobres.

Farmatodo es una cadena de farmacias de autoservicio que irrumpió en este sector con un enfoque de satisfacción al consumidor en una industria altamente fragmentada. Su periodo de mayor crecimiento ha sido en los últimos diez años hasta alcanzar más de 120 locales. En términos de facturación, Farmatodo es la cadena de mayor importancia en la región, superando incluso empresas que han logrado internacionalizarse con cierto éxito como Farmacias Ahumada de Chile. Farmatodo introdujo innovaciones en términos de marketing, precio, diseño de tiendas, manejo de marcas, relación con proveedores y logística. Farmatodo se apoyó en una excelente plataforma tecnológica para manejar inventarios y proveer un buen servicio al cliente y una excelente experiencia de compra.

A finales de la década de los 90, la empresa aprovechó una “oportunidad de oro” y comenzó a capitalizar la falta de inversión en el sector farmacéutico minorista. Para aprovechar esta oportu-

nidad, Farmatodo primero introdujo el concepto de farmacia de autoservicio en el formato de farmacia tradicional. Este cambio permitió apuntalar su eficiencia y crecimiento y crear nuevas líneas de negocio. Pocos años más tarde, Farmatodo introdujo el concepto de tienda de conveniencia, con un formato más grande y con posibilidades de estacionamiento privado, focalizado fundamentalmente en el segmento de mujeres –que ellos llamaron formato “casita”– que revolucionó el concepto de farmacia en Venezuela. A través de este concepto, comenzó un proceso de crecimiento exponencial que los llevó prácticamente a abrir una tienda por mes en los últimos cuatro años. Además de ello, Farmatodo ha utilizado su operación en Venezuela, para expandirse en otros mercados, particularmente en Colombia, a través de la adquisición de una cadena de farmacias local llamada Farmacity.

3 Reducir riesgos operacionales y maximizar el potencial comercial

En los ambientes altamente volátiles tales como el que exhibe Venezuela durante las últimas décadas, resulta riesgoso mantener costos fijos muy altos, especialmente durante los momentos de crisis cuando bajan las ventas. Muchas empresas, sobre todo las del sector de manufactura, optan por manejar la volatilidad minimizando sus costos operacionales e invirtiendo en la parte comercial. En esta estrategia, las empresas suelen trasladar su manufactura u operaciones de fabricación a economías más estables, e invierten en intangibles como la marca, el marketing, la fuerza de ventas, y el conocimiento del cliente objetivo. Adicionalmente, desarrollan mercados y canales de venta que antes no habían explorado, como la población de bajos ingresos. La inversión en intangibles está destinada a dejar a la empresa preparada para aprovechar los periodos de bonanza del ciclo de volatilidad.

Este tipo de estrategia es particularmente interesante para las empresas multinacionales, que se apalancan en la diversificación de su riesgo operativo para capitalizar este tipo de oportunidades. Sin embargo, empresas locales también han logrado desarrollar este tipo de estrategias a través del traslado del riesgo de inversión a terceros y de la capitalización del conocimiento de gestión del negocio a través de la promoción de franquicias. En el primer caso, estamos hablando de empresas que buscan mejoras de eficiencias a través de la creación de escalas de producción y el aprovechamiento de acuerdos comerciales para enfocarse en el desarrollo de las marcas en los mercados locales con características de alto riesgo. En el segundo caso, estamos hablando de empresas que para evitar una gran exposición de riesgo comercializan el concepto y el conocimiento de un negocio a un grupo diverso de inversionistas locales interesados en capitalizar dicha oportunidad. Ejemplos de la adopción de estas estrategias en Venezuela son Mabe y Locatel, respectivamente.

La primera es una empresa multinacional que en Venezuela está encargada de importar y comercializar a escala nacional las marcas de electrodomésticos Mabe, General Electric y Regina. En 2005 su crecimiento fue de 75% respecto del año ante-

rior, y en 2004, de 200% con respecto de 2003. El crecimiento de Mabe no se debe sólo al 400% de aumento del consumo de electrodomésticos que se registró en el país entre 2002 y 2005, sino también a que esta empresa logró incrementar su cuota de mercado, que pasó de 50% en 2004 a 60% para finales de 2005. Para lograr este éxito dentro de un mercado creciente, Mabe invirtió fuertemente en publicidad, y adoptó una estrategia de comunicación destinada a llegar de forma más directa al consumidor final. Esta estrategia giró en torno a un lenguaje coloquial y humanizado con la intención de establecer un vínculo emocional con sus consumidores. Adicionalmente, la empresa realizó un programa de capacitación a su red de talleres de servicios de posventa, con el que garantizó a sus clientes soporte técnico a largo plazo. Esto es particularmente importante en un entorno donde los consumidores pierden

poder adquisitivo, y por lo tanto valoran a quienes les ofrece disponibilidad de repuestos y servicio técnico confiable.

Este foco comercial fue posible debido a la decisión de Mabe de cerrar sus plantas de producción en Venezuela, las cuales fueron trasladadas a México y Colombia. A través del uso del acuerdo comercial del Grupo de los Tres –entre Venezuela, Colombia y México–, que posteriormente fuera rechazado por el Presidente Chávez, Mabe logró reducir la exposición a las dificultades, sobre todo en el plano laboral y de inestabilidad institucional, que suponía operar plantas con un uso intensivo de mano de obra en el país, y concentrarse en su operación de ventas. Este foco comercial le permitió a la empresa no sólo aprovechar el crecimiento de la demanda de electrodomésticos como consecuencia del incremento del ingreso petrolero, sino también penetrar intensivamente en nuevos segmentos de mercado como los consumidores de bajos

El inestable entorno de negocios venezolano

Durante los últimos 40 años, Venezuela ha estado permanentemente en crisis. Para comenzar, la marcada fluctuación en los precios del petróleo desde 1970 hasta la fecha ha creado una fuerte volatilidad de los ingresos fiscales. En un ambiente de políticas procíclicas, esta variabilidad en los ingresos ha dejado una secuela de fuertes desequilibrios y de distorsiones en la economía. Para citar sólo un ejemplo, desde 1983 Venezuela ha tenido ocho regímenes cambiarios distintos, tres de los cuales han implicado un control del cambio administrado por el gobierno. A pesar de estos controles, la moneda venezolana se ha devaluado en términos nominales en un asombroso 49.800% durante este período, pues en 1983 un dólar equivalía a 4,30 Bs. (bolívars) mientras que en 2007 valía 2.150 Bs. (paridad oficial). Como es natural, esta alta devaluación ha estado acompañada de altos niveles de inflación: durante los últimos 30 años se han registrado en promedio tasas de dos dígitos en el aumento de los precios. Para las empresas que operan en Venezuela, los regímenes de control de cambio, la devaluación de la moneda y la alta inflación han traído grandes grados de incertidumbre, ya que se les ha hecho más difícil calcular ganancias y pérdidas, e invertir para el largo plazo.

A partir de 1998, el aumento de los precios del petróleo ha ocasionado un vertiginoso crecimiento del ingreso petrolero, que se ha multiplicado casi cuatro veces desde los US\$ 16.735 millones que tenía en 1999 a los US\$ 62.530 millones que alcanzó en 2007. Dentro de un contexto de expansión estatista, este aumento del ingreso ha conducido a un crecimiento de 838% en el gasto público, que ha pasado de 14.500 millones de Bs. fuertes en 1999 a 136.000 millones en 2007. En 2007, el gasto público constituyó el 31% del PIB, todo ello sin tomar en cuenta el gasto extrapresupuestario. Como es de esperarse, este aumento en el gasto público ha estado acompañado de un aumento de la moneda circulante, de altas tasas de inflación y

de un mayor control estatal de la economía. Entre 1999 y 2007 los precios de los productos en promedio se cuadruplicaron.

Adicionalmente a estos cambios ya inquietantes, se han adoptado políticas que han afectado los costos para las empresas, y su capacidad para reaccionar a los cambios competitivos. Por ejemplo, desde 2001 se ha decretado en forma continua la inamovilidad laboral para el grueso de los trabajadores formales. Ningún trabajador amparado por la inamovilidad laboral puede ser despedido o desmejorado, ni trasladado sin justa causa, a menos de que lo autorice un Inspector del Trabajo. Esta situación aumenta los costos de contratación y de despido de las empresas, y estimula a muchas a utilizar trabajadores temporales (menos de 3 meses), quienes no están amparados por esta protección.

Los últimos diez años también han estado marcados por una alta inseguridad jurídica respecto de la propiedad privada, lo que ha producido un ambiente de exacerbada confrontación entre el gobierno y el sector privado. Por ejemplo, a partir de 2001 se decreta una nueva Ley de Tierras y Desarrollo Agrario que deroga todo el marco jurídico anterior concerniente a las tierras agrícolas, y que impone un régimen de evaluación del uso y de expropiación de éstas. Desde que fue aprobada esta ley se han producido un sinnúmero de expropiaciones de fincas ganaderas, cañicultoras y de otros rubros. Adicionalmente, en 2007 el gobierno decretó la nacionalización de algunas empresas calificadas como estratégicas, tales como la principal empresa de telecomunicaciones del país (CANTV), las empresas eléctricas privadas, las empresas petroleras que explotan los yacimientos de crudo pesado en la Faja del Orinoco, las empresas cementeras (Cemex, Lafarge y Holcim) y la empresa que opera el teleférico de Caracas (Ávila Mágica). Estos casos hacen que muchos sientan que el derecho de la propiedad privada está en riesgo en Venezuela, a pesar de estar consagrado en la Constitución.

ingresos, a través de una fuerza de ventas mejor organizada y con un mejor nivel de servicio.

Locatel, en cambio, diversificó su riesgo de una manera diferente: utilizó el mecanismo de franquicia para trasladar dicho 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 con una visión más amplia del cliente, al definir a su mercado objetivo como la industria de la salud. En este sentido, ambas compañías están muy diferenciadas pues Locatel atiende a clientes orientados a productos de salud más sofisticados tanto dentro como fuera de la tienda. La variedad de productos de salud y el servicio de apoyo de diversas enfermedades ha hecho de esta empresa uno de los éxitos comerciales de mayor envergadura en Venezuela. Este crecimiento ha sido posible gracias al apoyo de la alta dirección, particularmente en procesos de localización, compras y marketing, que otorga la franquicia. Sin embargo, lo interesante es observar cómo la combinación entre este foco comercial y la diversificación de riesgo para financiar el crecimiento del número de tiendas fue posible a través del mecanismo de franquicia.

En poco menos de cinco años, Locatel logró construir una base de empresarios locales dispuestos a invertir en el concepto logrando construir éxitos significativos en diversas ciudades venezolanas, y muy especialmente, en zonas afluentes de la capital. Esta estrategia le permitió al grupo emprendedor concentrarse en el desarrollo del concepto comercial, innovar en la multiplicación de servicios y garantizar acuerdos para surtir a las tiendas de una gran variedad de productos médicos. Los inversionistas locales concentraban su esfuerzo en los aspectos operativos, cuidando la calidad del servicio y garantizando el acceso al financiamiento. Estas sinergias permitieron seguir innovando comercialmente, y uno de los grandes hitos de Locatel fue ampliar el concepto de la tienda a una escala de gran tamaño con un concepto de servicios más amigable y una experiencia de compra más sofisticada. Esto lo lograron con la apertura de la tienda de Las Mercedes que les permitió crecer en ventas significativamente y cambiar el formato del negocio. Otro hito para el grupo empresarial fue la exportación de la franquicia de

Locatel a mercados más competitivos como Colombia, México, Rusia, España y el estado de Florida en EE.UU.

4 Escapar de la volatilidad

Escapar de la volatilidad implica internacionalizarse, es decir, disminuir su exposición al riesgo a través de una diversificación geográfica. En Venezuela, son contadas las empresas que han realizado este esfuerzo. Para hacerlo hay dos vías muy diferentes en cuanto a los requerimientos exigidos en términos de capacidades organizacionales y recursos financieros: por la vía de las exportaciones o por la vía de fusiones y adquisiciones. La estrategia exportadora supone utilizar la casa matriz venezolana como plataforma institucional para exportar bienes y servicios. En este sentido, esta estrategia supone el acceso comercial desde Venezuela a mercados en el extranjero, apuntalado en la competitividad de un bien o servicio en específico. Aun cuando esta estrategia no reduce el riesgo operativo, sí diversifica el riesgo comercial por medio del acceso a nuevos mercados. La segunda estrategia consiste en internacionalizarse por medio de fusiones y adquisiciones en el extranjero. Esta estrategia, comparada con la exportadora, es más efectiva en la diversificación del riesgo operativo, pero implica el desarrollo de capacidades organizacionales propias de una empresa multinacional y el apalancamiento financiero necesario para poder crecer de esta manera. Una empresa que ha utilizado exitosamente la estrategia exportadora es Chocolates El Rey. En tanto, la Organización Cisneros es un ejemplo exitoso de internacionalización vía fusiones y adquisiciones.

Chocolates El Rey logró incursionar exitosamente en el mercado internacional, a la vez que agregó valor y logró diferenciar un producto commodity como es el cacao. Chocolates El Rey fue fundada en 1929 como una empresa familiar de fabricación de chocolates de taza. En 1976 comienza una nueva etapa cuando pasa a ser controlada por el empresario Jorge Redmond. Como otras empresas agroindustriales en Venezuela, las estrategias de crecimiento de El Rey habían respondido a los incentivos producidos por las políticas gubernamentales de turno. Durante la década de los 80, El Rey procesaba y exportaba manteca de cacao, una materia prima con muy poco valor agregado, apoyado por los subsidios a la exportación. Una vez que se produce la primera devaluación del bolívar en 1983, la exportación de productos semielaborados comienza a ser rentable y El Rey inicia la fabricación de chocolate industrial.

A partir de 1990, fecha en la que el gobierno liberaliza el comercio y hace un llamado a las empresas para que se preparen para competir internacionalmente, El Rey define su misión como la de producir chocolate premium para el mercado nacional e internacional. Algunas de las estrategias exitosas que utilizó para lograr este cometido fueron: definir su nicho de mercado dentro del área de “food service”, que es el de pro-



veer chocolates finos a bombonerías, reposterías, y restaurantes; y en segundo lugar introducir el concepto de “appellation contrôlée” al cacao pues hasta entonces esta denominación había sido utilizada para vinos y quesos europeos. Finalmente, El Rey logró la atención de chefs internacionales y críticos gourmet a través de “La Ruta del Cacao”, una experiencia turística donde los invitados podían familiarizarse con la elaboración del producto y con la leyenda que circunda al cacao venezolano.

Asimismo, El Rey comenzó a consolidar un proyecto junto con los productores de cacao (APROCAO) para asegurar su acceso al mejor grano. Esto es particularmente importante en los años recientes cuando, gracias al éxito de la labor de Chocolates El Rey en promocionar el cacao venezolano en el exterior, existen muchos fabricantes internacionales que están compitiendo con El Rey por el acceso directo al producto. Gracias a todos estos esfuerzos, las ventas nacionales de El Rey han aumentado de 981 toneladas en 1999 a 2.190 en 2005-2006, y las ventas internacionales han crecido de 99 toneladas a 810 en el mismo periodo.

Por su parte, la Organización Cisneros es el grupo venezolano que mejor ha podido competir en la economía globalizada gracias a una estrategia basada en fusiones y adquisiciones a nivel internacional. La Organización Cisneros se encuentra entre las cinco multinacionales más grandes de América Latina. Desde su fundación en 1920, la organización Cisneros se había dedicado a vender en el mercado doméstico y a crecer transversalmente, adquiriendo posiciones en diferentes industrias. Así, para el año 1980, previo al inicio de la internacionalización, la organización Cisneros vendía y en algunos casos fabricaba productos foráneos bajo licencia en diversos sectores. Esta orientación al mercado doméstico era propia de la época de sustitución de importaciones, y tenía todo el sentido en un país en crecimiento y después de una bonanza petrolera como la que vivió Venezuela entre 1974 y 1982. Lo que diferenció al grupo del resto de las empresas venezolanas fue su incursión en el mercado externo, una vez que el mercado doméstico comienza a tener problemas. Esto ocurrió en 1982, cuando Televisión Latina inicia la distribución de las producciones de Venevisión en el mercado latino de Estados Unidos, y el grupo adquiere All-American Bottling, una de las más grandes empresas embotelladoras de refrescos de Estados Unidos.

La estrategia de internacionalización de la Organización Cisneros se debió al reconocimiento de las limitaciones del tamaño del mercado venezolano, y a la comprensión de que no podían confiar en políticas proteccionistas del Estado para asegurar su negocio. A partir de 1983, el primer año de crisis que hubo en Venezuela después de un largo periodo de crecimiento, el grupo

Cisneros comienza a incursionar en negocios en el exterior, a la vez que continúa invirtiendo en Venezuela. Desde 1983 hasta 1996, la organización Cisneros sigue con la estrategia que tan buenos resultados le había dado en el mercado doméstico, obteniendo licencias y representaciones de Pizza Hut, Apple, US Digital Equipment Corporation y Sears Roebuck, entre otros. Pero también desarrolla posiciones en el exterior, adquiriendo empresas como Evenflo (productos para bebés), Spalding (productos deportivos) y consolidándose en el sector de los medios de comunicación con la adquisición de firmas como Chilevisión y Univisión Communications, entre otras; y con el lanzamiento de Venevisión International.

A partir de 1996, cuando caen los precios del petróleo –precipitando la crisis en Venezuela– y a nivel internacional comienza el auge de las telecomunicaciones y la Internet, la Organización Cisneros decide tomar una fuerte posición en el mercado hispanoamericano dentro de este sector. La estrategia de crecimiento consiste en hacer alianzas estratégicas con socios internacionales que le puedan brindar tecnología de punta, mientras el grupo aporta su conocimiento de la cultura regional. Es así que concreta alianzas importantes con America On Line, con el que crea AOL Latin America, uno de los principales proveedores de Internet y de servicio interactivos en la región. Constituye Cisneros Television Group para crear canales de televisión pagada (por cable) y para distribución internacional y se asocia con Hughes Electronics para construir DirecTV Latinoamérica, empresa de televisión por cable presente en 28 países.

A partir de 2002, y a la par del desarrollo de Venevisión International como un verdadero gigante dentro del mercado de habla hispana, la Organización Cisneros comienza a invertir en negocios innovadores, combinando la comunicación con el entretenimiento. Por ejemplo, con Synapsys forman Synapsys International, la primera empresa en Latinoamérica dedicada a la producción de “Advertainment”, la síntesis de publicidad y contenido de entretenimiento para las audiencias iberoamericanas. Otro ejemplo se dio en 2004, cuando LatCel, una empresa conjunta entre Venevisión International y Wau Móvil, es creada para proveer servicios de contenido inalámbrico para redes de telefonía celular y otros proveedores dirigidos al mercado hispano de Estados Unidos. Iniciativas como éstas han permitido que el grupo siga creciendo, hasta llegar a emplear a unos 30.000 trabajadores y con ventas de US\$ 4.000 millones.

Para el momento que Venezuela comienza a profundizar su crisis institucional a comienzos del milenio, con el advenimiento de Hugo Chávez Frías, y la confluencia de una gran polarización política y social en el país conjuntamente con políticas económicas

No es posible recomendar una fórmula simple para momentos tan complejos como los que supone gestionar una empresa en ambientes con oportunidades y amenazas extremas.

estadistas, la Organización Cisneros había logrado diversificar su riesgo geográfico. Su dependencia del mercado venezolano, aunque importante, con ventas significativas en publicidad a través de su canal de televisión Venevisión y de bebidas alcohólicas a través de Cervecería Regional, había sido mitigada por medio de fusiones y adquisiciones crecientemente focalizadas en la industria del entretenimiento a nivel latinoamericano.

...

Manejar la incertidumbre puede ser un mecanismo que sirva no sólo para evitar la “muerte súbita” sino para capitalizar “oportunidades de oro”. El caso venezolano es particularmente interesante pues es posible utilizar su extrema volatilidad como un experimento para ver las estrategias que han adoptado las empresas para capturar dichas oportunidades. Lo primero que sorprende es la variedad de estrategias disponibles. Uno supondría una mayor convergencia entre ellas. Sin embargo, la gran variedad de estrategias refleja que ante un escenario muy volátil puede haber múltiples senderos disponibles para adaptarse exitosamente. Una manera de organizar la variedad de respuestas es a través de una matriz que captura dos variables fundamentales: a) apalancamiento en la arena internacional o local y b) exposición al riesgo de la inversión. El cruce de ambas variables nos permite construir una matriz sencilla que captura la variedad de respuestas:

	LOCAL	INTERNACIONAL
BAJO RIESGO	Subirse a la ola Foco comercial	Foco comercial
ALTO RIESGO	Espera activa Inversión pionera	Escapar de la volatilidad

En primer lugar, hubo empresas que con poca inversión lograron crecer en la arena local aprovechando la expansión del ingreso petrolero. Esto se dio a través de redes regulatorias que favorecieron el crecimiento de la empresa –que es una estrategia que llamamos Subirse a la ola del Estado– o también por medio de esquemas comerciales bien definidos en los que el emprendedor transfirió el conocimiento de gestión del negocio a terceros para expandirlo en el mercado local a un bajo riesgo (franquicias, por ejemplo). En segundo lugar, observamos estrategias con un claro foco comercial en los que la empresa logró apalancarse en sus operaciones internacionales para concentrarse en la distribución y desarrollo de las marcas en el mercado local (las multinacionales). En tercer lugar, detectamos empresas que en momentos de alta incertidumbre hicieron crecer sus negocios en la arena local a través de adquisiciones de activos que consideraron atractivos por su precio, o que decidieron innovar de forma pionera en la conceptualización de nuevos segmentos de mercados. Finalmente, algunas empresas, particularmente de origen local, optaron por diversificar su riesgo geográfico a través de la internacionalización

de sus productos (internacionalización vía exportación) o a través de la adquisición de activos en sectores similares a los suyos en otros países de la región.

Esta diversidad es consistente con las teorías evolutivas que señalan la importancia de la flexibilidad y la variedad para sobrevivir en contextos extremadamente cambiantes. En este sentido, no es posible recomendar una fórmula simple para momentos tan complejos como los que supone gestionar una empresa en ambientes con oportunidades y amenazas extremas. Otro aspecto central que podemos observar, y que tiene que ver con la variedad de respuestas, es la que distingue a las empresas locales de las multinacionales. Las primeras pueden apalancarse en momentos de alta volatilidad para crecer a través de fusiones y adquisiciones de una manera más rápida que las empresas multinacionales. En cambio, estas últimas tienden a apalancarse en su ventaja de diversificación operativa para concentrarse en las oportunidades eminentemente comerciales. Finalmente, la internacionalización de las empresas venezolanas parece depender más directamente de los niveles de riesgos que perciben en el mercado local que de las ventajas competitivas inherentes a su modelo de negocio. Es por ello que las empresas venezolanas han optado por internacionalizarse no en momentos de apertura de mercado y de mayor integración comercial, sino en aquellos periodos históricos en los que perciben riesgos altos.

Si bien no todos los países del continente presentan riesgos tan altos para sus empresas, los últimos coletazos de la crisis *subprime* pueden traer consecuencias regionales no esperadas ante las que hay que estar alerta. Comprender e imitar el ejemplar olfato estratégico de las empresas venezolanas exitosas, puede ser de gran ayuda –y constituir un apetecido activo– para aprovechar las oportunidades y evadir los peligros del turbulento escenario que se puede instalar en la región y en el mundo. ◻

Quisiéramos agradecer el apoyo de investigación de Sylvia Donhert y Mauricio Chaparro en el levantamiento y análisis de los casos y la base de datos.

¹Para un análisis extenso de esta perspectiva vea los artículos de Sull y Escobari “Creating Value in an Unpredictable World”, en *Business Strategy Review*, Autumn 2004, y “Lecciones de Brasil: cómo salvar un negocio amenazado de muerte súbita”, *HBR* Febrero 2004; y el libro de estos autores *Success against the Odds: what Brazilian champions teach us about thriving in unpredictable markets*, (Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 2005).

Michael Penfold es Profesor Asociado del IESA (Caracas, Venezuela) y Director de Ecoanálítica con interés en el área de estrategia empresarial y políticas públicas; ha publicado diversos libros y artículos, entre ellos, *Costo Venezuela* (CAF, 2003). **Roberto Vainrub** fue Vicepresidente del IESA y Director de Activovalores; entre sus publicaciones más recientes se encuentra *Convertir Sueños en Realidades: Una Guía para Emprendedores* (IESA, 2006).

Reimpresión R0810M-E
Para pedidos, vea página 123 o www.hbral.com