

LA REINVENCIÓN DE LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

Nunzia Auletta • Urbi Garay EDITORES

Ediciones  IESA

El Instituto de Estudios Superiores de Administración mantiene una política imparcial con respecto a cuestiones de políticas públicas, con el fin de garantizar la libertad intelectual de sus investigaciones. Por consiguiente, las interpretaciones o conclusiones contenidas en las publicaciones de Ediciones IESA deben atribuirse a sus autores, y no al Instituto, a sus directivos, a su personal académico o a las instituciones que apoyan sus proyectos de investigación.

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por medio alguno, sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o fotocopia, sin permiso escrito previo del editor.

La reinención de las empresas venezolanas

Nunzia Auletta, Urbi Garay, editores. Caracas: Ediciones IESA, 2022.

HD 30.42 V4 R4
658.00987

ISBN: 978-980-217-381-5
Depósito Legal: DC2022001771

Primera edición, 2022
© IESA

Instituto de Estudios Superiores de Administración
Avenida IESA, edificio IESA, San Bernardino
Caracas 1010, Venezuela
comunicacionesiesa@iesa.edu.ve / ediesa@iesa.edu.ve

Coordinación editorial y edición general del texto: Virgilio Armas A.,
con la colaboración de Rafael Jiménez Moreno, Evelyn Castro y Amayra Velón

Diseño y diagramación: Laura Morales Balza / Camoba

Impresión: Editorial Arte (Caracas)

Este libro fue posible gracias al patrocinio de

LifeInvest
Venemergencia
Daycohost
Franco Yammine

ÍNDICE

Prólogo	
Gustavo Julio Vollmer	11
Introducción	
Las empresas venezolanas: las múltiples miradas del IESA	
Nunzia Auletta y Urbi Garay	15
1 La reinención de las empresas	
Nunzia Auletta y Carlos Jiménez	22
2 La reinención financiera de las empresas venezolanas: el reapalancamiento financiero	
Urbi Garay y Carlos Jaramillo	74
3 ¿Negociar la reinención o reinventar la negociación?	
José Mayora	106
4 Decidir y liderar en ambientes turbulentos	
Milko R. González-López	142
5 ¿Están preparadas las empresas venezolanas para existir en el futuro? Un enfoque desde la gerencia ambidiestra	
Aramis Rodríguez-Orosz y Syramad Cortés	192
6 Girar la mirada hacia la organización: la orientación al mercado interno de las empresas venezolanas	
Eugenia Csoban Mirka y Ricardo Vallenilla	246
7 Evaluación y gestión del desempeño por competencias: ¿cuál es el costo de no identificar el potencial del talento humano en las empresas?	
Clariandys Rivera-Kempis	286

- | | | |
|-----------|--|-----|
| 8 | Transformar el futuro empresarial pasa por el triple impacto
Edwin Ojeda G. y Julieta Meléndez | 324 |
| 9 | Nuevos retos de la competitividad en Venezuela:
el caso de los servicios energéticos
Ernesto Blanco Martínez y Ramón Key Hernández | 346 |
| 10 | Las industrias creativas y su propuesta de valor:
una mirada a la industria de la moda en Venezuela
Sofía Esqueda H., Natalia Caamaño y Manuel Gómez Buroz | 384 |

PRÓLOGO

A finales del siglo XX, la lista de las empresas clientes de cualquier banco venezolano era larga: fábricas de cemento, papel y productos químicos, siderúrgicas, centrales azucareros, empresas de servicio eléctrico, agroindustriales y comerciales; también era grande la diversidad de los sectores económicos a los que los bancos otorgaban créditos, aunque predominaba la manufactura. La presencia de transnacionales era notable.

Hoy el panorama es radicalmente distinto: muchas empresas operan a su mínima capacidad o han cerrado sus puertas; otras han pasado a ser propiedad del Estado; hay también muchas caras nuevas en el panorama empresarial venezolano. Además, el balance se ha desplazado de la manufactura al comercio y los servicios.

Otro cambio fundamental en los últimos años es la merma de la industria petrolera nacional. Eso ha hecho que la presencia relativa del sector privado no solo sea mayor, sino necesaria, pues el Estado —que basaba su capacidad interventora en las exportaciones petroleras— ya no es hoy el motor económico del país, como lo fue durante la mayor parte del siglo pasado. Tampoco fuimos un país receptor de remesas, mientras que hoy miles de familias dependen de los dólares que desde el exterior envían los venezolanos que han emigrado.

Hoy en la economía venezolana hay muchos «espacios vacíos» que pueden aprovecharse como oportunidades de negocios, pues en ellos hay una demanda insatisfecha como consecuencia de que los tradicionales oferentes desaparecieron o son muy ineficientes. Eso lo estamos presenciando en las nuevas empresas que han surgido (sobre todo en el comercio y los servicios) y en las que han

cambiado su modelo de negocio, no solo para adaptarse a la nueva situación venezolana, sino para exportar o abrir operaciones en otros países. No les ha resultado fácil a las empresas venezolanas incursionar en los mercados internacionales, pero después de los primeros años de aprendizaje y adaptación, gradualmente están «despegando».

La diferencia de la situación actual con la que prevalecía en tiempos de las «vacas gordas» es que antes en Venezuela había mucho por hacer y los recursos eran abundantes. Hoy hay que «disparar con rifle y no con escopeta»: ser asertivos en identificar esos espacios que han de ocuparse, pues los recursos son escasos y es mayor la prudencia con la que hay que hacer negocios en Venezuela.

De allí la pertinencia de *La reinvencción de las empresas venezolanas*, el libro colectivo del IESA que tengo el honor de prologar. Este libro se publica en un momento en el que, después de muchos años de destrucción del sector privado (y también público), parece haberse generalizado la idea de que están dadas las condiciones para que las empresas venezolanas «se reinventen»: para que sean más competitivas, incursionen en los mercados internacionales, aumenten y mejoren su oferta de productos, desarrollen su talento humano, sean socialmente responsables y mejoren sus gobiernos corporativos.

Afortunadamente, no estamos comenzando de cero, y por ello me referiré a dos activos importantes que podemos aprovechar: nuestro talento humano y nuestras organizaciones.

De los gerentes venezolanos se ha destacado su flexibilidad, su capacidad para resolver, su compromiso con las organizaciones en las que trabajan. En un entorno nacional inestable e incierto desde hace décadas, los gerentes venezolanos se han transformado en «todoterrenos»; se han visto obligados a reinventar las cosas todos los días. Me consta que esas cualidades positivas se valoran en otros países, donde miles de venezolanos ocupan cargos de relevancia gerencial en todo tipo de organizaciones.

El talento de nuestros gerentes forma parte de las cualidades positivas que como país tenemos, y que parece que ahora, debido a las trágicas circunstancias por las que atravesamos, estamos aprendiendo a valorar. Nuestros músicos, médicos, maestros, chefs o ingenieros son muy apreciados en otros países, y ese aprecio nos ha abierto los ojos para darnos cuenta del tesoro humano que tenemos.

No hay que olvidar que durante décadas formamos gente en escuelas, institutos técnicos y universidades; que becamos a decenas de miles de venezolanos para que estudiaran en el exterior. Lo trágico es que ahora gran parte de ese talento lo aprovechan otros países. El reto es mantener vinculada a esa gente valiosa con Venezuela y, si no podemos hacer que retornen, tenemos la ventaja de que la tecnología facilita en extremo las cosas para intercambiar experiencias, esfuerzos y recursos; para hacer cosas en conjunto desde muchas partes del mundo.

Nuestro tesoro humano no es solo la gente que hemos formado, sino las organizaciones que hemos construido, de todo tipo: educativas, sociales, empresariales, gremiales. Unas, lamentablemente, han desaparecido, otras siguen activas, no con el mismo ritmo que en otros tiempos, pero sí con los mismos valores que las hicieron ejemplares.

Afortunadamente, ante la escasez de recursos, quienes dirigen esas organizaciones han encontrado en las alianzas una respuesta estratégica. Así, muchas organizaciones sociales y educativas que dependían de aportes del sector privado nacional ahora han encontrado en organismos multilaterales apoyo y recursos para seguir operando. Las empresas, a su vez, han estrechado sus lazos con instituciones educativas para formar la gente que necesitan y paliar la fuga de talento; también con proveedores, distribuidores y minoristas.

Un vínculo une a todas las organizaciones en Venezuela: haber sobrevivido a la debacle. Ahora el norte de los que hemos sobrevivido en el ecosistema de organizaciones venezolanas no debe ser solo sumar resultados, sino multiplicar esfuerzos.

Siempre he tenido fe en la capacidad del ser humano para reconstruir lo destruido, para rehacer lo que ha sido devastado. La historia así lo demuestra: cómo la humanidad, después de haber sufrido cataclismos naturales o humanos ha renacido de sus cenizas con mucho ingenio, con mucho cerebro. Puede sonar a un lugar común, pero los venezolanos estamos descubriendo que un país lo hace su gente, no sus recursos naturales. De nada sirve tener todos los recursos naturales si no tenemos a la gente preparada y comprometida para transformar esos recursos en mejor calidad de vida y bienestar para nuestra población.

Pero el corazón también es importante, y los venezolanos somos gente de buen corazón. Si un país tiene gente con capacidad y buena intención, como Venezuela, eso me hace ser optimista. El futuro de Venezuela dependerá de que haya gente con actitud de adaptarse y de buscar aliados; de reinventarse, como lo dice el atinado título de este libro del IESA.

GUSTAVO JULIO VOLLMER

Presidente de Mercantil Servicios Financieros
y del Consejo Directivo del IESA

INTRODUCCIÓN

LAS EMPRESAS VENEZOLANAS: LAS MÚLTIPLES MIRADAS DEL IESA

Nunzia Auletta y Urbi Garay

La idea del proyecto de investigación que resultó en *La reinención de las empresas venezolanas* surgió de una conversación entre Gustavo Roosen, presidente del IESA, y Moisés Naím, quien fuera director académico del Instituto en los años ochenta y editor del libro *Las empresas venezolanas: su gerencia*, un clásico de la literatura sobre negocios en el país, publicado en 1989. Recogimos con entusiasmo la inquietud de volver a reunir las múltiples miradas del IESA sobre el tema del desarrollo empresarial, de manera de poner en evidencia cuáles habían sido las estrategias, las decisiones y las acciones que los líderes de negocios y los gerentes venezolanos habían diseñado y adoptado para sobrevivir en el entorno particularmente complejo que les había tocado enfrentar en la segunda década del siglo XXI. Sin embargo, nos pareció que centrarnos solo en las acciones defensivas y de supervivencia no le rendía justicia al ingenio de negocios y al talento emprendedor que en estos años han demostrado capacidad para innovar, trascender las fronteras nacionales y diseñar nuevos modelos de negocio.

Decidimos entonces tomar el concepto de reinención de las empresas como hilo conductor de este proyecto de investigación multidisciplinario que reúne a veinte profesores del IESA, en el que se abordan temas de estrategia, innovación, finanzas, negociación, liderazgo, am-

bidestreza, organizaciones, competencias gerenciales y algunos temas verticales como empresas B, energía y negocios creativos.

La reinvencción de las empresas venezolanas está dirigido a líderes de negocios y gerentes que deseen conocer lo más reciente del conocimiento gerencial aplicado a la realidad nacional, con enfoque práctico y recomendaciones concretas.

Cada capítulo es el resultado de una investigación en la que los autores tuvieron la oportunidad de estudiar un aspecto en particular de la reinvencción de los negocios en Venezuela. En la investigación participaron centenares de empresas de los sectores más variados, desde la manufactura hasta los servicios profesionales; empresas multinacionales que operan en el país y empresas familiares que han sido capaces de internacionalizar su legado para las siguientes generaciones; emprendedores tecnológicos, nacidos globales y emprendedores de triple impacto; líderes empresariales de largo recorrido y nuevas generaciones de agentes de cambio organizacional. A todos ellos les damos nuestro agradecimiento por su tiempo y su confianza en compartir con nosotros sus historias, experiencias y resultados; por acompañarnos en este proceso de aprendizaje de lo posible que significa hacer empresa en Venezuela. Nos acercamos a cada muestra, observación, caso o entrevista con los lentes del investigador, sin prejuicios, pero con marcos de referencia conceptual que guiaron nuestras indagaciones.

A partir de las experiencias y de los aprendizajes de los últimos años hemos formulado recomendaciones prácticas útiles para la transformación y el crecimiento de las empresas en un entorno que es más competido, que sigue siendo muy volátil y en el que se producen cambios acelerados.

El contexto de las empresas venezolanas

La crisis económica y social de Venezuela, de larga data y agravada por la covid-19, ha impuesto numerosos retos a las empresas venezolanas de todos los sectores. Muchas han tenido que cerrarse o reinventarse como respuesta a las condiciones adversas del con-

texto, que incluye la diáspora de su talento gerencial. Otras han decidido emprender nuevos modelos de negocio; para ello se han apoyado en sus activos intangibles (conocimiento, marcas, procesos y redes de relaciones comerciales) para incursionar en nuevos segmentos de mercado o desarrollar iniciativas internacionales.

Mientras en el contexto de negocios venezolano las prioridades han sido la supervivencia y la adaptación, las empresas que operan en otros países de América Latina han enfrentado los retos propios de la disrupción en los negocios y la globalización. Si bien la crisis producida por la pandemia puede, en algunos casos, haber ahondado la brecha entre las empresas venezolanas y sus pares latinoamericanas, en otros se ha convertido en catalizador para desarrollar nuevas ventajas competitivas.

Comenzamos a trabajar en el libro en 2020, con la premisa de que el modelo económico aplicado en Venezuela a lo largo de las dos décadas previas había fracasado estrepitosamente, y que se hacía impostergable una apertura de la economía a la inversión de las empresas privadas, tanto nacionales como extranjeras. Se trató de un modelo caracterizado por férreos controles de precios, de cambios y de tasas de interés, leyes que obstaculizaban la iniciativa privada y estatización de muchas empresas de capital nacional y extranjero. Esta combinación de políticas y acciones causó desde 2014 un desplome sin precedentes de la actividad económica (ochenta por ciento del producto interno bruto hasta 2020), acompañado por una hiperinflación que en 2018 llegó a 130.000 por ciento anual, la mayor en la historia de América Latina.

La crisis económica, exacerbada por la pandemia, hundió al 96 por ciento de la población en la pobreza, causó la emigración de 5,5 millones de venezolanos, llevó a una cesación de pagos de la deuda externa a finales de 2017 y diezmó el parque industrial y el tejido empresarial. La situación se agravó a raíz de la imposición de sanciones económicas por parte del gobierno de Estados Unidos y de otros países a lo largo de los últimos años, en medio de la crisis política venezolana.

En 2020, ante el colapso de la economía, percibíamos la inevitabilidad de abrir espacios al sector privado. En ese contexto, y ba-

La reinvencción de las empresas venezolanas está dirigido a líderes de negocios y gerentes que deseen conocer lo más reciente del conocimiento gerencial aplicado a la realidad nacional, con enfoque práctico y recomendaciones concretas

sados en un enfoque gerencial multidisciplinario, nos preguntamos: ¿cómo se podría reinventar la empresa privada? ¿Qué experiencias internacionales podrían ser fructíferas para las empresas venezolanas? ¿A qué velocidad deberían reinventarse? ¿Qué deberían hacer para volver a insertarse en la economía global, luego de años de aislamiento?

Hoy confirmamos nuestras premisas, aunque la situación está lejos de ser clara. Por una parte, el control de cambios se ha flexibilizado, la economía se ha dolarizado de facto, los controles de precio se han dejado de lado (aunque no se han derogado las leyes que disponen aplicarlos) y las estatizaciones se han detenido, entre algunos de los cambios de política económica de signo aperturista. Por otra parte, los cambios emprendidos hasta ahora parecieran ser insuficientes para relanzar la economía de una manera robusta y sostenida, más aún si se toma en cuenta el considerable financiamiento internacional que se necesita para apuntalarla, algo que todavía luce lejano.

Aunque, por un lado, la economía venezolana pareciera haberse estabilizado en 2021 y 2022 y la hiperinflación es menos virulenta (aunque la tasa de inflación anual sigue siendo de tres a cuatro dígitos), por el otro la producción petrolera se ha desplomado hasta unos 700.000 barriles al día a comienzos de 2022 (cuando en 1998 era de 3,3 millones) y las remesas que quienes han emigrado envían a sus familiares en Venezuela han pasado a constituir una de las principales fuentes de ingresos en divisas del país. Además, la crisis de los servicios públicos (electricidad, agua, salud) y una aguda escasez de gasolina y gasoil hacen necesario relanzar estos sectores y desarrollar nuevas competencias técnicas y gerenciales: un esfuerzo en el que el IESA ha contribuido en los últimos años con una serie

de programas para gerentes de industrias en los que se han becado y formado a más de 300 profesionales que día a día ponen su esfuerzo en el país.

La apertura económica que se ha iniciado se ha instrumentado a tropezones y sin que se haya ideado un programa estructural de reformas y de estabilización macroeconómica. Es en este marco confuso, que ofrece nuevas oportunidades y riesgos, en el que las empresas venezolanas intentan sobrevivir a la crisis y, al mismo tiempo, mirar al futuro, sabiendo que, en muchos casos, deberán reinventarse.

Descripción del libro

La reinención de las empresas venezolanas combina la investigación sobre el estado actual de los negocios en el país con los últimos enfoques de negocios, para ofrecer una visión novedosa del camino que las empresas pueden seguir mediante el replanteamiento de su propósito, la identificación de nuevos mercados y la renovación de sus modelos de negocios.

El enfoque de las investigaciones es teórico-práctico, con base en información empírica recolectada con métodos cualitativos o cuantitativos, dirigido a conocer las experiencias de empresas venezolanas o latinoamericanas, y las buenas prácticas, innovaciones y cambios de modelos que puedan convertirse en recomendaciones aplicables para desarrollar estrategias, nuevos modelos de gestión y nuevas competencias gerenciales y de liderazgo.

El libro consta de diez capítulos, que pueden leerse en el orden que se desee. En ellos se analiza la reinención de la empresa venezolana desde diversas aristas de la gerencia, y sin pretender abarcar todos los temas que se pudieran haber acogido bajo el enfoque paraguas de la reinención de los negocios.

- En el capítulo 1, «La reinención de las empresas», Nunzia Auletta y Carlos Jiménez presentan un modelo de referencia para la reinención de las empresas y comparten hallazgos sobre el

desarrollo de competencias dinámicas y habilidades específicas, bajo el paraguas del concepto de agilidad estratégica.

- En el capítulo 2, «La reinversión financiera de las empresas venezolanas: el reapalancamiento financiero», Urbi Garay y Carlos Jaramillo profundizan sobre la necesidad de que las empresas venezolanas se reapalanquen financieramente, identifiquen nuevos mecanismos de financiamiento y refuercen su gobierno corporativo.
- En el capítulo 3, «¿Negociar la reinversión o reinventar la negociación?», José Mayora investiga la percepción de los gerentes venezolanos sobre los conceptos de negociación y reinversión, y plantea la necesidad de reconsiderar los espacios de negociación y de reinversión en función del contexto organizacional.
- En el capítulo 4, «Decidir y liderar en ambientes turbulentos», Milko R. González-López estudia la toma de decisiones y el liderazgo en tiempos complejos y propone marcos de referencias para el pensamiento y el desarrollo de flexibilidad organizacional, desde la mirada de la estructura de liderazgo.
- En el capítulo 5, «¿Están preparadas las empresas venezolanas para existir en el futuro? Un enfoque desde la gerencia ambidiestra», escrito por Aramis Rodríguez-Orosz y Syramad Cortés, se utiliza el enfoque de la gerencia ambidiestra para analizar la capacidad de subsistencia de las empresas venezolanas, a partir de una muestra de ocho empresas emblemáticas.
- En el capítulo 6, «Girar la mirada hacia la organización: la orientación al mercado interno de las empresas venezolanas», Eugenia Csoban Mirka y Ricardo Vallenilla giran la mirada hacia la organización y plantea la orientación al mercadeo interno como un camino para alinear las audiencias internas y externas, y obtener así mejores resultados.
- En el capítulo 7, «Evaluación y gestión del desempeño por competencias: ¿cuál es el costo de no identificar el potencial del talento humano en las empresas?», Clariandys Rivera-Kem-

pis plantea la evaluación del desempeño por competencias como un proceso estructurado y debidamente gestionado, orientado a la concreción de los objetivos organizacionales y su aplicación a gerentes venezolanos.

- En el capítulo 8, «Transformar el futuro empresarial pasa por el triple impacto», Edwin Ojeda G. y Julieta Meléndez ponen en evidencia que diversas organizaciones venezolanas han adoptado modelos de impacto social; también ofrecen para afianzar la transformación de las empresas desde la óptica de los modelos de triple impacto y empresas B.
- En el capítulo 9, «Nuevos retos de la competitividad en Venezuela: el caso de los servicios energéticos», Ernesto Blanco Martínez y Ramón Key Hernández analizan los nuevos retos de la competitividad en Venezuela y ponen la lupa en el caso de los servicios energéticos y su necesaria transformación bajo la óptica de la transición energética.
- En el capítulo 10, «Las industrias creativas y su propuesta de valor: una mirada a la industria de la moda en Venezuela», Sofía Esqueda H., Natalia Caamaño y Manuel Gómez Buroz comparten su mirada a la industria de la moda en el marco de los negocios creativos, y analizan las experiencias innovadoras de una muestra de marcas venezolanas y su propuesta de valor.

El objetivo es que los capítulos se conviertan en referencias para las empresas venezolanas ante el reto de cerrar las brechas de desarrollo y competitividad que hoy tienen en relación con sus potenciales competidores nacionales y globales.

El IESA se acerca a las seis décadas de trabajo continuo en la formación de líderes responsables en Venezuela. A más de treinta años de la publicación de *Las empresas venezolanas: su gerencia*, esperamos que *La reinención de las empresas venezolanas* pueda contribuir al conocimiento gerencial y se convierta en una ocasión propicia para una discusión fértil sobre el futuro del sector privado en el país.