



# Estudios Sectoriales

**-Escenarios Datanalysis-**

## CONTENIDO

### *Estrategias empresariales ante la crisis y la pandemia*

- I. *Resumen*
- II. *Ficha técnica*
- III. *Impacto de la pandemia sobre las empresas*
- IV. *Adaptabilidad de las empresas a la “Economía de bajo Contacto”*
- V. *Factores que condicionan la competitividad*
- VI. *Formulación de escenarios*

### **José Antonio Gil Yepes**

Socio Director y Editor de Escenarios  
Datanalisis  
jagy@datanalisis.com

### **Guillermo Rodríguez**

Consultor

### **Jorge Roig**

Presidente de Fedecámaras

### **Fedecámaras**

### **Conindustria**

### **Consecomercio**

### **Cavidea**

### **Asociación Bancaria de Venezuela**

### **Convecar**

### **Fivenca Casa de Bolsa**

### **Fundación Nadbio**

## Estrategias empresariales ante la crisis y la pandemia

### I. Resumen de los Hallazgos y Estrategias

- 89.8% de las empresas se vieron afectadas negativamente por la pandemia.
- La buena noticia es que el 10,2% de las empresas que han crecido en sus ventas durante la pandemia están ubicadas en todos los sectores.
- Es más, no solamente están ubicadas las empresas ganadoras en todos los sectores, sino que **también se encontró que empresas del mismo ramo se encuentran entre las ganadoras mientras que otras se encuentran entre las que han tenido un nivel de impacto catastrófico**, por ej. en distribución de alimentos.
- Esto quiere decir que **el modelo de negocio** (no el sector ni el mercado ni el entorno macro) puede marcar la diferencia en el desempeño frente a la pandemia, la competitividad y los resultados de las empresas.
- Esta reflexión significa que el entorno macro puede ser muy negativo y, sin embargo, la diferencia entre el éxito y el fracaso no la marcan las variables económicas, políticas ni de salud pública sino las estrategias que se trace la empresa en función de variables de otros entornos.
- La relación entre la mejor ubicación de las empresas en el **Índice de Libertades Económicas** que construimos como parte de este análisis y el Precio de Venta Actual por encima del Precio Promedio Histórico demuestran que dichas libertades económicas, parte del entorno macro, son importantes.
- Las **cinco variables macro que más entorpecen la marcha de las empresas** son las regulaciones gubernamentales, la inflación, la incertidumbre política, la caída del PIB y la escasez de créditos bancarios. Pero, en el corto plazo, estas variables no tienden a cambiar de dirección.
- El colapso de empresa del Estado monopólicas, como Sidor y Pequiven, ha liberado las importaciones de materias primas de los sectores metalúrgico y plástico, poniendo bajo el control de las empresas privadas una variable crítica: abastecimiento. Pero esta liberación no ocurrió como fruto de una reflexión o cambio de política por iniciativa gubernamental ni por una labor de cabildeo e influencia empresarial sino que apareció como un “Cisne Negro”.
- Como no es probable que el gobierno reduzca el encaje bancario, **tampoco es probable que se recupere el crédito**, los sectores que más necesiten crédito deberán reorientarse hacia el financiamiento bursátil, de “venture capital” (prácticamente inexistente en Venezuela) o propio.
- En otras variables, como Disponibilidad de Mano de Obra Calificada y Abastecimiento de Insumos - Materias Primas, si bien dependen de manera importante del entorno macro (emigración y

reducción de importaciones), las empresas no pueden evadir el reto de responder a estas variables, y algunas lo están logrando.

- **Necesitamos formular escenarios y trazar estrategias con variables que sí estén sujetas a nuestra influencia o control**; es decir, propias de los entornos sectoriales, mercado e interno a la organización; tales como nuevos productos, nuevos canales, nuevos targets de mercado, etc., son capaces de generar resultados positivos.

- Mientras más afectadas negativamente se encuentren algunas empresa por variables del entorno macro, más necesidad tiene de revisar su modelo de negocio, con base en otras variables que sí controlen;... o cerrar operaciones lo antes posible.

- En el otro extremo, mientras más favorable haya sido el impacto de la pandemia sobre la empresa, están tienen la gran oportunidad de penetrar más el mercado, atender nuevos segmentos y hasta no clientes o introducir nuevos productos o canales y explorar la exportación.

- La alta correlación entre el **Índice de Flexibilidad del Negocio** y los resultados de las empresas muestra que una actitud proactiva, la capacidad de adaptación y agilidad para actuar son clave para adecuarse a cambios tecnológicos, de políticas públicas, de la demanda y para evadir o neutralizar los impactos negativos del entorno.

- La alta correlación entre el nivel de **Actualización Tecnológica de la Empresa** y el nivel de ventas durante la pandemia indica que tecnología es un factor muy relevante para desarrollar la competitividad.

- **La tecnología** es clave para responder a la necesidad de sustituir importaciones en un país que dejó de ser rentista y de moneda sobrevaluada. Por lo que ahora necesita desarrollar su creatividad para abastecerse y exportar, por lo que pasa a depender de su cerebro e inventiva y no de sus recursos naturales.

- El **sector tecnológico** obtuvo los mejores resultados de todos los Índices construidos como parte de este análisis: competitividad, libertades económicas, flexibilidad del modelo de negocio y adaptabilidad a la pandemia; lo que explicaría sus mejores resultados. Sin embargo, pareciera que este sector está en deuda consigo mismo en cuanto a crear más conciencia entre sus clientes potenciales para que sientan la necesidad de desarrollarse tecnológicamente. El financiamiento y la forma de pago también ayudaría a contratar estos servicios.

- Los **estudios de mercado** son la puerta de entrada para identificar qué se puede vender, dentro y fuera de Venezuela, información sin la cual no es conveniente innovar, buscar nuevos mercados ni introducir nuevos productos.

- La **clave de la competitividad no es competir sino diferenciarse**, posicionarse, escoger una Proposición Única de Valor y adaptar a ella el modelo de negocio.
- La **alineación interna y sentido de Equipo** de la organización es necesaria para tener éxito, evitando las ineficiencias que conllevan las discrepancias y tensiones dentro de las organizaciones.
- Para lograr **coherencia interna**, las organizaciones cuentan con la herramienta de la **Planificación Estratégica** realizada a través de un proceso participativo en su formulación, ejecución y retribución.
- Esa alineación interna o sentido de equipo se fundamenta en Estrategia Compartida, Ética, Inteligencia Emocional y Confianza Mutua: Tecnologías Blandas que, si las cultivamos, nos abren un mundo de posibilidades que muchos desconocen y prefieren “coger atajos, echarle la culpa a otros, transferir responsabilidades o seguir esperando”.

## II. Ficha Técnica de la Encuesta Empresarial Datanalisis

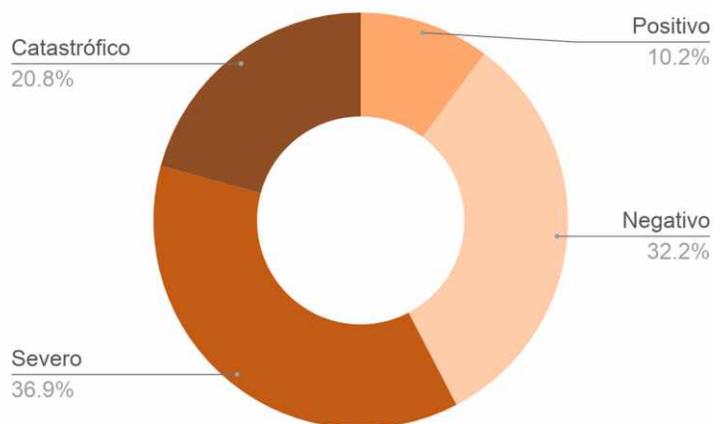
- Se enviaron cuestionarios por email y WhatsApp a empresas ubicadas en cuatro sectores: Primario-Agro y Cría, Secundario-Manufacturero, Terciario-Comercio y Servicios y Tecnológico.
- En el envío de la consulta colaboraron FEDECAMARAS, CONINDUSTRIA, CONSECOMERCIO, CAVIDEA, ASOCIACIÓN BANCARIA DE VENEZUELA, CONVECAR, FIVENCA Casa de Bolsa y FUNDACIÓN NADBIO.
- Se recabaron 238 respuestas.
- Al no existir una fuente, pública ni privada, que esté al día sobre el número y características de las empresas (por ejemplo, por sector o por estratos: pequeñas, medianas y grandes), no se puede hablar de representatividad de los resultados agregados, excepto en aquellos en los cuales casi toda la muestra recabada se incline en una sola dirección; por ejemplo, el 90% de las empresas señala que el impacto de la pandemia le ha sido negativo.
- Sin poder tampoco hablar de representatividad por sector, en un sentido estricto porque no se cuenta con el universo de empresas por tamaños, regiones o subsectores, los agregados sectoriales contienen mensajes válidos que pueden utilizarse para trazar políticas sectoriales; por ejemplo, hay diferencias entre los sectores económicos en cuanto a los factores de los entornos macro y sectorial que inciden sobre ellos. Estas diferencias requieren escenarios y estrategias diferentes; también se observa que entre el 10% de las empresas que reportan impacto positivo-crecimiento en sus actividades durante la pandemia- pertenecen a varios sectores; y, más importante aún, empresas del mismo ramo reportan, unas que el impacto ha sido catastrófico, mientras que otras reportan que ha sido positivo, revelando así que no todo resultado empresarial es explicado por un macro entorno en crisis y que, a pesar de él, algunas empresas están aplicando estrategias de mercado, alianzas de

abastecimiento y distribución, soluciones a la crisis de financiamiento y a nivel de organización interna que les han dado buenos resultados en medio del caos que las rodea.

- El consenso obtenido en cuanto al valor de la información arrojada por esta primera investigación nos conduce a ofrecer este servicio cuatrimestralmente.

### III. Impacto de la Pandemia

## Impacto agregado



#### Positivo

*Mayores ingresos* gracias a incremento en la demanda

#### Negativo

*Pérdida* de ingresos del 0-20% en lo que resta de año

#### Severo

*Pérdida* de ingresos del 20-60% en lo que resta de año

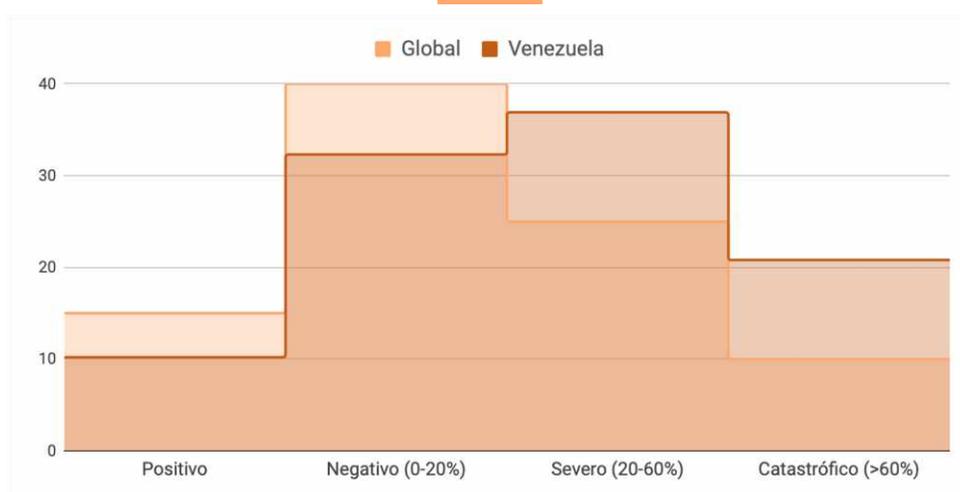
#### Catastrófico

*Pérdida* de ingresos *mayor al 60%* en lo que resta de año

6

Los impactos de la pandemia en las empresas venezolanas han sido algo mayor que los resultados obtenidos a nivel mundial por la consulta realizada por la revista The Economist.

## Impacto: Global versus Venezuela



## ¿Por qué Venezuela ha sufrido un impacto desproporcionado?

### Falta de apoyo en políticas públicas

Sin estímulos fiscales, muchas empresas quebrarán y la recuperación de la economía será más lenta.

### Rezago tecnológico

Las nuevas tecnologías digitales han sido clave para el proceso de adaptación a la pandemia.

### Falta de acceso a fondos internacionales

La diatriba política impide acceso a fuentes internacionales (CAF, BID, FMI).

### Crisis económica y migratoria

La terrible situación macroeconómica y la falta de capital humano exacerbaban el impacto de la cuarentena.

### Escasez de gasolina

Sin acceso a combustible, todos los sectores se ven negativamente afectados.

### Cuarentena prolongada

Las restricciones severas impuestas como medidas de protección ante el COVID-19 han frenado las actividades económicas.

Al considerar el nivel de impacto de la pandemia por sector, se obtiene que el menos impactado haya sido el Sector Tecnológico, seguido por el Manufacturero.

## Impacto promedio por sector



## Diferencias en tipo de impacto

### Positivo

- Cría de ganado bovino
- Elaboración y refinación de azúcar
- Actividades de impresión
- Elaboración de bebidas no alcohólicas y agua mineral
- Fabricación de productos de informática
- Elaboración y venta de productos farmacéuticos
- Material médico quirúrgico
- Desarrollo de aplicaciones tecnológicas
- Ventas al por menor por internet de alimentos, medicinas etc.

### Catastrófico (>60%)

- Fabricación de hierro y acero
- Construcción de viviendas
- Fabricación de artículos de plástico
- Fabricación de equipo eléctrico
- Transporte de pasajeros vía terrestre
- Remanufactura y reparación
- Centros comerciales
- Turismo
- Actividades de alojamiento
- Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativos
- Venta al por menor de alimentos

En las diferencias de los impactos entre sectores y dentro de un mismo sector es importante destacar que dentro de un mismo sector, por ejemplo, en la base del siguiente cuadro, se encuentran empresas de un mismo ramo a las que, por un lado, el impacto de la pandemia le ha sido Positivo, mientras que del otro lado, el impacto ha sido Catastrófico. Este mensaje es fundamental porque significa que la gerencia empresarial puede implementar estrategias de mercado, de abastecimiento,

financiamiento, distribución, capacitación e internas a la organización que neutralizan, a veces con creces, los impactos negativos de un entorno macro hostil.

#### IV. Adaptabilidad de las Empresas a la nueva “Economía de Bajo Contacto”.

La expresión “Economía de Bajo Contacto” proviene del inglés “Low Touch Economy”, según la ha definido el Board of Innovation de la revista *The Economist* a la necesidad de minimizar el contacto humano en la economía bajo pandemia.

Los componentes del Índice de Adaptabilidad de las Empresas a la Economía de Bajo Contacto son los siguientes:

### Algunos factores clave determinarán el nivel de adaptabilidad de las empresas



#### Demanda

Los cambios en la demanda de su producto como resultado de la pandemia y/o la cuarentena podrán ser de corto, mediano o largo plazo



#### Distanciamiento Social

- Interacciones entre empleados y clientes
- Reuniones de empleados y/o clientes
- Espacios cerrados
- Equipos compartidos
- Transporte de clientes y empleados

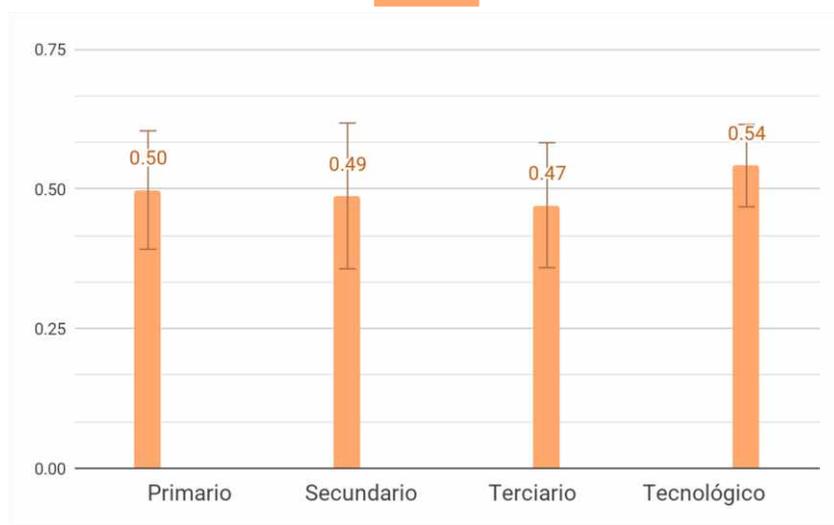


#### Cadena de suministro

- Personas de alto riesgo
- Materia prima contaminable

Al aplicar los ítem que componen el Índice a las empresas, los resultados por sector (mientras mayor sea el valor del índice, más adaptable es el sector a los requisitos de la economía de bajo contacto) revelan que los cuatro sectores tienen una adaptabilidad media, sin que destaque ninguno de ellos significativamente por debajo o por encima.

## Índice adaptabilidad a pandemia



Las estrategias recomendadas por el Board of Innovation de la Revista *The Economist* para adaptarse a los impactos de la economía de bajo contacto son función de dos variables: Nivel de Impacto de la pandemia en su empresa X Duración esperada de la Pandemia.

### Impacto sobre su empresa

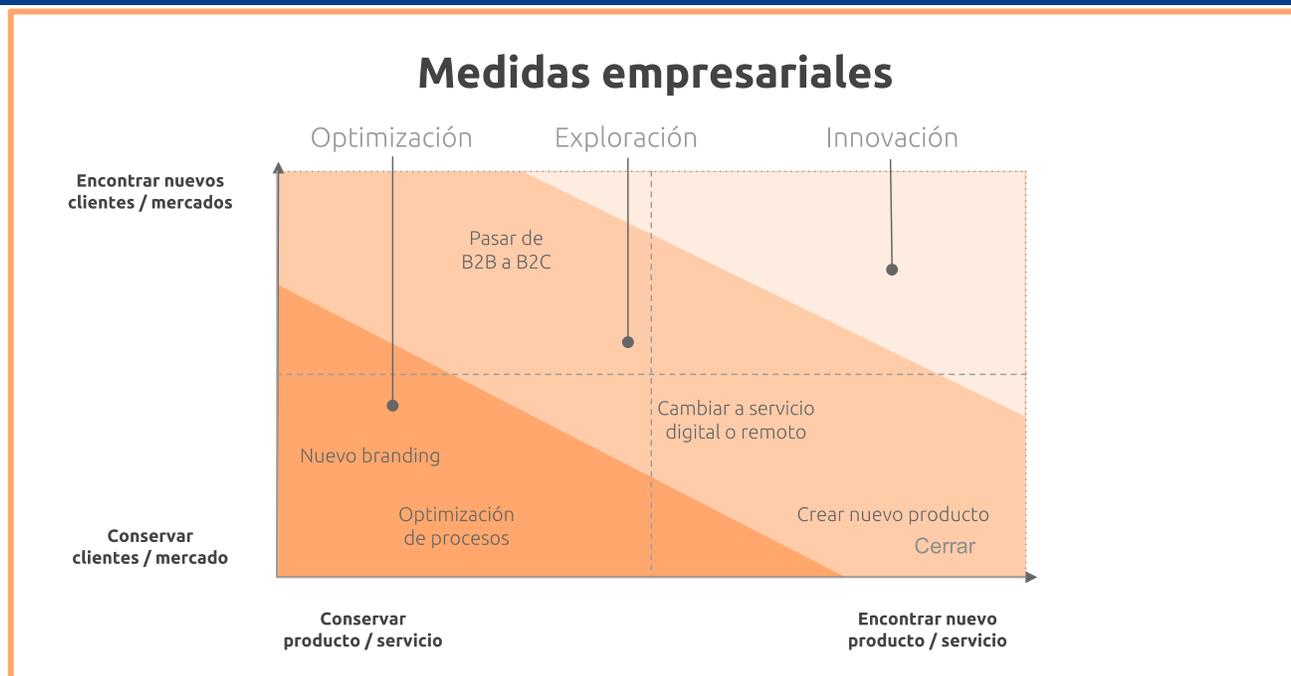
Impacto directo del COVID-19 / Impacto de la cuarentena

Severidad y duración de la pandemia  
Efecto sobre PIB / Evolución de pandemia / Medidas macroeconómicas

	Positivo (Ej: E-commerce, Venta de productos farmacéuticos)	Negativo 0-20% (Ej: Publicidad, Ventas al por menor)	Severo 20-60% (Ej: Aseguradora, Ferretería)	Catastrófico >60% (Ej: Turismo, Centros comerciales)
<b>6 meses</b> Curva V: Control efectivo de pandemia, estímulos fiscales	3) Incremente sus inventarios de insumos y abastecimiento al mercado según crezca la demanda	4) Adáptese, improvise, y prepárese para un rebote rápido de la demanda	7) Sobreviva, improvise, y prepárese para un rebote rápido de la demanda	10) Reduzca su operación y prepárese para un nuevo comienzo
<b>6-18 meses</b> Curva U: Distanciamiento social	2) Intermedio entre 1 y 3, tenga cuidado con su flujo de caja	5) Defienda su posición en el mercado y busque nuevos crecimientos	8) Desarrolle nuevas líneas de negocio o desinverta	11) Desarrolle nuevas líneas de negocio o desinverta
<b>&gt;18 meses</b> Curva L: Intento fallido de controlar la pandemia, múltiples bancarrotas	1) Invierta agresivamente en su empresa para incrementar participación de mercado y ampliar penetración de su categoría	6) Defienda su posición en el mercado y busque nuevos crecimientos	9) Prepárese para nuevos entrantes en el mercado, con nuevas tecnologías o modelos de negocio. Reinviértese, cree un nuevo posicionamiento o abandone	12) Considere cerrar a tiempo

Fuente: Board of Innovation

Las sugerencias prácticas de Datanalisis para la identificación de estrategias según en Nivel de Impacto y de Duración Esperada de la pandemia son de “Optimización, Exploración-Readaptación e Innovación o Cierre”.



¿En qué cuadrante se encuentra su empresa?

¿Está Ud. tomando las medidas adecuadas a su ubicación?

Algunas estrategias concretas de adaptación son las siguientes:

- *Cambios de Canal:* Delivery, Pick Up, Ventas en Línea. Ej. Deliveries de alimentos, medicinas.

En este aspecto es mucho lo que pueden mejorar algunos catálogos de productos y los mecanismos de pago existentes por internet).

- *Cambios en producto:* Nuevos productos o servicios acordes con las nuevas necesidades; Ej. Telemedicina, Capacitación en Oficios, Talleres y Entrenamiento Físico por webinars.
- *Cambios de segmentos de mercado:* Ej. Pasar de un modelo B2B a B2C. Ej. Zoom.
- *Optimización de Procesos.* Ej. Mejoras en procesos internos en logística y comunicaciones, teletrabajo.

## V. Competitividad de los Sectores

Se construyeron tres Índices sobre este aspecto:

- Índice de Competitividad de la Empresa.
- Índice de Flexibilidad del Modelo de Negocio.
- Índice de Libertades Económicas.

Los ítems que componen el **Índice de Competitividad** se basan en los siguientes indicadores:

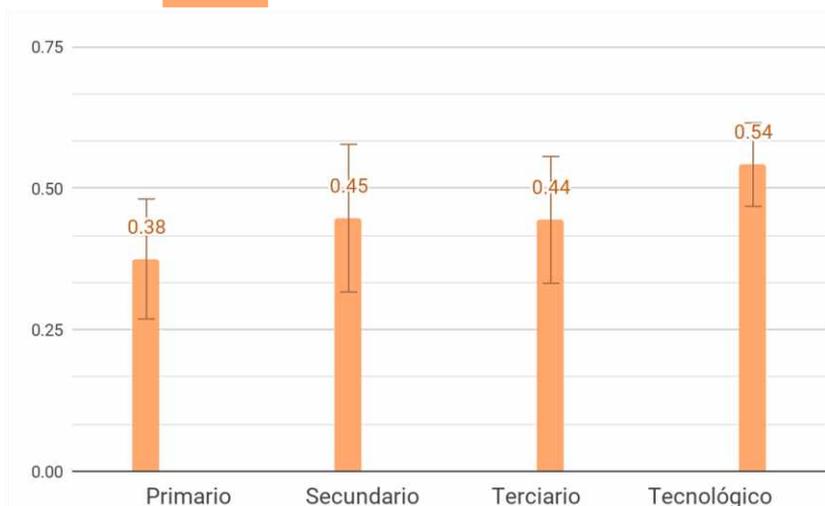
- Producto o Servicio:
  - Amenaza de bienes sustitutivos.
  - Disponibilidad de bienes complementarios.
  - Diversificación de productos.
  - Precio histórico versus precio actual.
  - Transversalidad de la demanda.
  
- Cadena de Suministros:
  - Integración de la cadena de producción.
  - Porcentaje de suministros importados.
  - Porcentaje del valor agregado nacional.
  - Nivel de actualización de tecnologías.
  - Estímulos gubernamentales.
  - Control de cambio.
  - Control de precios.
  - Transporte.
  - Peso de factores de producción.
  
- Ambiente del Mercado Laboral:
  - Manejo de la rivalidad.
  - Potencial de reposición de mano de obra.
  - Problemas laborales.
  - Poder de negociación de clientes sobre su empresa.
  - Poder de negociación de su empresa sobre proveedores.
  
- Importación y Exportación:
  - Libertad de exportación.
  - Exportaciones del producto.
  - Libertad de importación de suministros o materia prima.
  - Libertad de importación del producto.
  - Importaciones del producto.

La sumatoria de los puntajes obtenidos por cada empresa entrevistada clasificados por sector arroja los siguientes resultados:

## Índice de competitividad por sector (sin variables no-discriminantes)

Variables no-discriminantes:

- Exportación
- Manejo de la rivalidad
- Potencial de reposición de mano de obra



Se observa que el sector con mayor potencial competitivo es el Tecnológico, seguido por el Secundario-Manufacturero y el Terciario. Sin embargo, el principal mensaje del cuadro anterior es que ningún sector puede calificarse como “competitivo” dado que ninguno sobrepasa un nivel de calificación medio. La experiencia sugiere que esta moderada competitividad es producto del deterioro de la economía venezolana a partir del año 1973, con la aparición de la volatilidad macroeconómica, producto del cambio de política petrolera, de la acentuación de la sobrevaluación del bolívar, aparición de la inflación y el mal clima en las relaciones gobierno-empresa. De haberse mantenido la liberación y apertura de la economía (1989-1993), es de esperar que la competitividad de las empresas venezolanas fuese mayor, en los cuatros sectores.

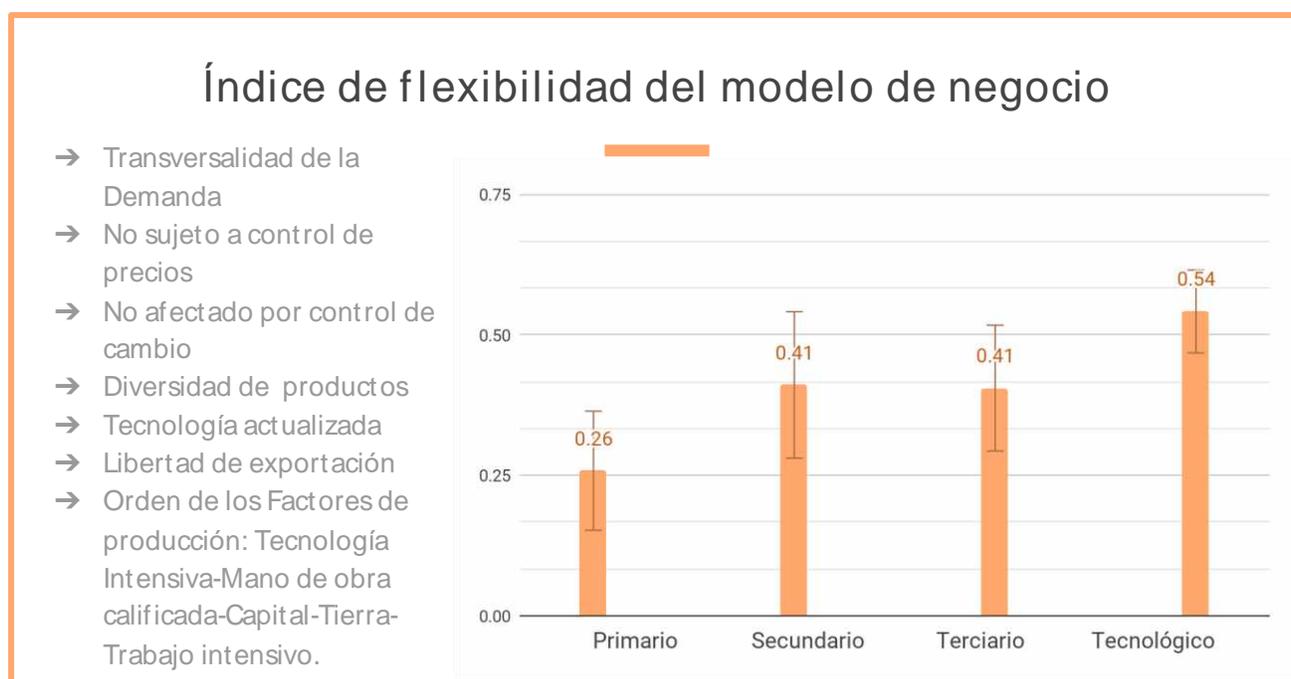
Merece un comentario que, en la versión del Índice de Competitividad se excluyeron tres ítems que no discriminan, a nivel de sectores, porque los cuatro grupos presentan valores similares:

- **Baja exportación en todos los sectores;** lo cual es un punto de atención clave porque, entre las prioridades de la recuperación económica y política de Venezuela está la diversificación de exportaciones y de fuentes de divisas, lo cual es clave para darle estabilidad a una economía muy volátil en función de las variaciones de los precios el petróleo y también es clave para diversificar las fuentes de poder político.
- **Manejo de la rivalidad – competencia – intra sectorial.** Los puntajes obtenidos entre las diferentes respuestas (1. Coopetition, existencia de una cámara: 13,9%; 2. Competencia por calidad e innovaciones, existencia de una cámara: 34,9%; 3. Desconexión, cámara ineficiente: 17,6%; 4. Guerra de precios: 33,6%) revelan que no existe un patrón predominante en el manejo de la competencia. Lo ideal sería que las respuestas se concentraran en las categorías 1 y 2.

- **Potencial de Reposición de Mano de Obra;** siendo este aspecto un caso que amerita particular atención porque en todos los sectores aparece como un problema apremiante; lo cual se explica por la profusa emigración de mano de obra calificada. Lo cual implica que los sectores empresarial y de formación profesional y capacitación necesitan hacer un esfuerzo conjunto significativo.

Estos tres aspectos deben ser atendidos a nivel de formulación de escenarios y estrategias, Punto 4.

El **Índice de Flexibilidad del Modelo de Negocio** se compone con los ítems que miden la capacidad de respuesta de las empresas ante los retos y cambios en sus respectivos entornos. Los resultados por sector son los siguientes:



Se observa que el sector más flexible en la formulación de su modelo de negocio es el Tecnológico y que el menos flexible es el Primario, con un nivel bajo significativamente menor al de los demás sectores.

Entre los ítems del Índice de Flexibilidad se encuentra el Nivel de Desarrollo Tecnológico reportado por sector contribuye a explicar el nivel de impacto de la pandemia: “A mayor desarrollo tecnológico, menor impacto negativo de la pandemia”.

Nivel de desarrollo tecnológico	Impacto de la pandemia
1	31.25%
2	34.56%
3	41.14%
4	41.27%

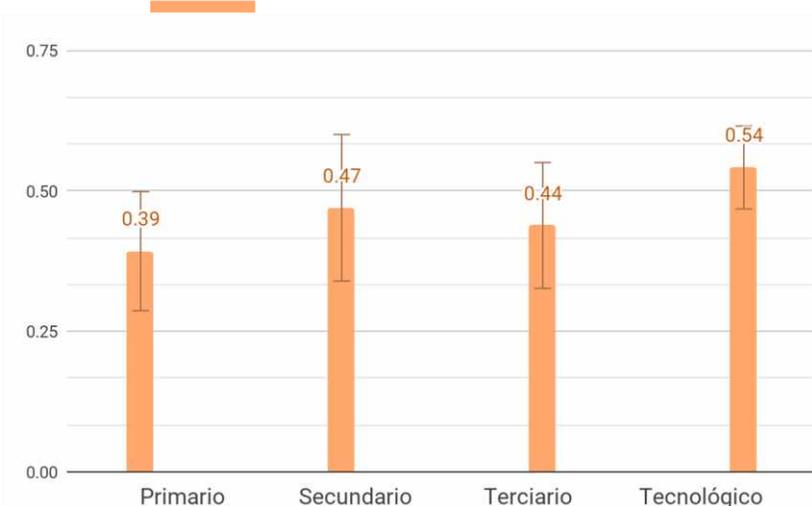
Cabe destacar que el sector tecnológico es el que cumple con holgura con todos los ítems que componen el Índice. En particular, en cuanto al Orden de los Factores de Producción, se observa que está perfectamente alineado con la secuencia más ventajosa: Tecnología, Mano de obra calificada, Capital, Tierra y Trabajo Intensivo.

En cambio, el sector menos flexible es el Primario, en el cual el orden de los factores de producción tiende a ser el que menos flexibilidad permite al modelo de negocio: Tierra-Mano de Obra intensiva, no calificada-Capital-Mano de Obra Calificada-Tecnología. Esto no quiere decir que todo el sector primario esté sujeto a la inflexibilidad. Compárese, por ejemplo, una finca de gran extensión dedicada a la cría de ganado y baja tecnología versus una granja de cría de cerdos, con instalaciones altamente tecnificadas y mano de obra calificada. Esta última tenderá a ser más rentable y menos afectada por la pandemia. Sin embargo, ambas, en un país estatista, tenderán a sufrir del control de precios y otras distorsiones.

El **Índice de Libertades Económicas y Competencia** está compuesto por los siguientes ítems y sus resultados por sector otra vez indican que el Sector Tecnológico es el mejor ubicado:

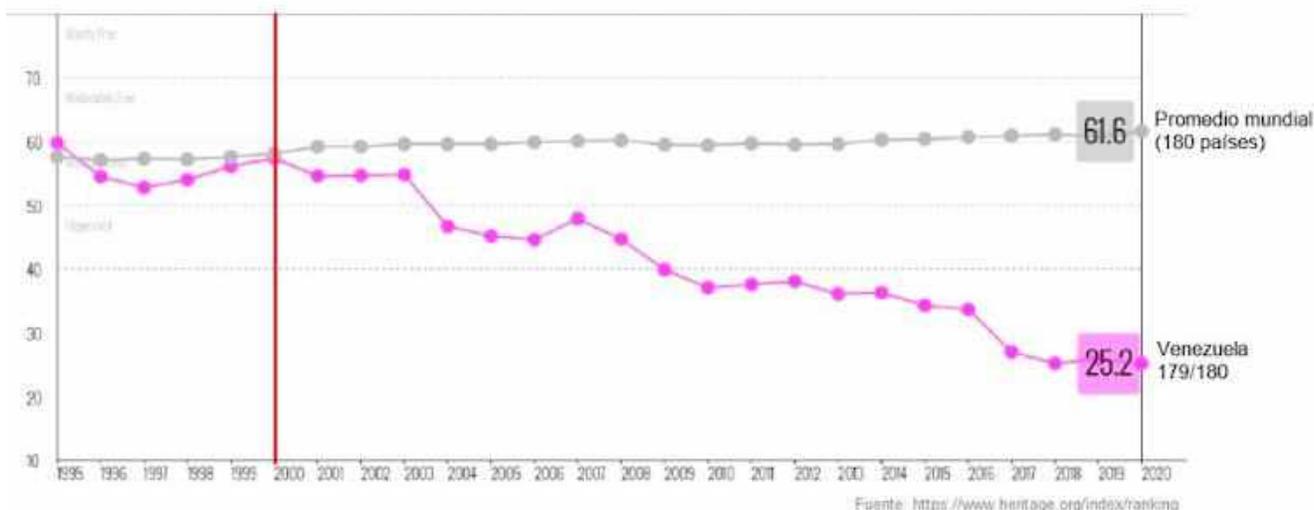
## Índice de libertades económicas y competencia

- No sujeto a control de precios
- No afectado por control de cambios
- Libertad de importación y exportación de insumos
- Poder de negociación (clientes y proveedores)
- Diversos productos
- Tecnología actualizada
- Libertad de exportación
- Factores de producción



Ninguno de los sectores cuenta con libertades económicas en Venezuela. De hecho, Venezuela se encuentra en el penúltimo lugar del Índice de Libertades Económicas por país llevado anualmente por el Heritage Foundation. Esta aberración se debe a la caída sostenida de las condiciones de libertad para hacer negocios ocurrida a partir de 2.000, con la llegada de Hugo Chávez al poder.

### Venezuela - Índice de Libertad Económica | Heritage Foundation



El top cinco de los países con más libertad económica son Singapur (con 89,4 puntos/100), Hong Kong, Nueva Zelanda, Australia y Suiza. Esto contrasta con Corea del Norte, Venezuela (25,2 puntos) y Cuba, los últimos del ranking, en ese orden.

Dado que los países mejor calificados en cuanto a Libertades Económicas se encuentran entre los de mejor nivel de vida del mundo y que los peor calificados se encuentran entre los países de peor nivel de vida del mundo, tanto en lo económico como en cuanto a lo político-social, es evidente que el mensaje que se desprende de esta consideración es que hasta que no se libere la economía venezolana, el país no podrá recuperarse, a nivel general; pero lo que se busca en esta investigación es identificar las particularidades que permiten responder mejor a la crisis.

## VI. Formulación de los Escenarios Sectoriales

La metodología para la formulación de escenarios establece que éstos han de formarse a partir de las variables de entorno de mayor impacto y de mayor incertidumbre. Sobre estos principios cabe introducir las siguientes consideraciones:

- El llamado entorno, término que se refiere generalmente al macro entorno económico y político, debe ser desdoblado en cuatro anillos: el macro, el conformado por los eslabones de la cadena sectorial de producción, el de mercado y el interno a la organización.
- En la situación actual de las empresas en Venezuela, es necesario considerar que las mismas...
  - o ...están sometidas a cuatro grandes presiones:
    - Crisis económica agravada desde hace seis años
    - Pandemia
    - Cuarentena, que frena aún más la economía
    - Ausencia de apoyos gubernamentales, que la pone en desventaja frente a la mayoría de las economías del mundo que sí reciben estos apoyos...
  - o ...y éstas condiciones no tienden a cambiar en el corto plazo. Es decir, que la caída del PIB, la inflación, el alto encaje legal-escasez de crédito bancario, entre otras, si bien son variables con impactos catastróficos, no van a cambiar de signo en el tiempo perentorio en el que las empresas necesitan que cambien para recuperarse o salvarse de la quiebra en función de ellas. Es decir, las empresas necesitan construir fortalezas manejando otras variables que les sean más influenciables o controlables para poder hacerse sus propios ecosistemas en función del manejo de los componentes o variables de los otros tres anillos de entorno: cadena sectorial, mercado y organización interna.

## Variables a considerar en los cuatro niveles de entorno



Inclusive, en el anillo de los eslabones de la cadena sectorial de producción, algunas variables, sobre todo aquellas que dependen de empresas del Estado, no es conveniente formular escenarios ni trazar estrategias en función de ellas porque, por ejemplo, el eslabón “proveedor de materia prima o insumos”, como han sido PDVSA, SIDOR, PEQUIVEN, ALCASA y VENALUM, entre otras, no se ha podido contar con ellas como suplidores. Es decir, que formular escenarios y estrategias alrededor de estos imponderables es crearse ilusiones. Otra cosa es que esas empresas hayan dejado de abastecer gasolina, acero, resinas plásticas, fertilizantes y aluminio primario y que ello, en vez de ser un problema más, más bien se haya convertido en una oportunidad porque las empresas clientes se liberaron del monopolio que ejercían esas empresas estatales y el gobierno se vio forzado a permitir las importaciones directas de esos insumos a las empresas privadas; con la excepción, por ahora, de la gasolina. Sí, esta liberación es un gran cambio y una oportunidad que se convertirá en fortaleza interna para las empresas en la medida que se prolongue la importación directa privada, pero también representa un “cisne negro” que apareció por sorpresa y en contra de la voluntad de su dueño.

Por lo que no es conveniente que la gerencia de las empresas planifiquen ni formulen escenarios contando con la aparición de “cisnes negros” que, mágica e inesperadamente, cambien la configuración de su entorno si eso va a significar que se deje de tomar en cuenta y accionar sobre variables que siendo también de alto impacto pueden ser influenciadas o manejadas por las empresas. Esto quiere decir que las variables destacadas en el siguiente cuadro, tales como la inflación, la incertidumbre política, la escasez de crédito bancario (por exceso de encaje) y de gasolina

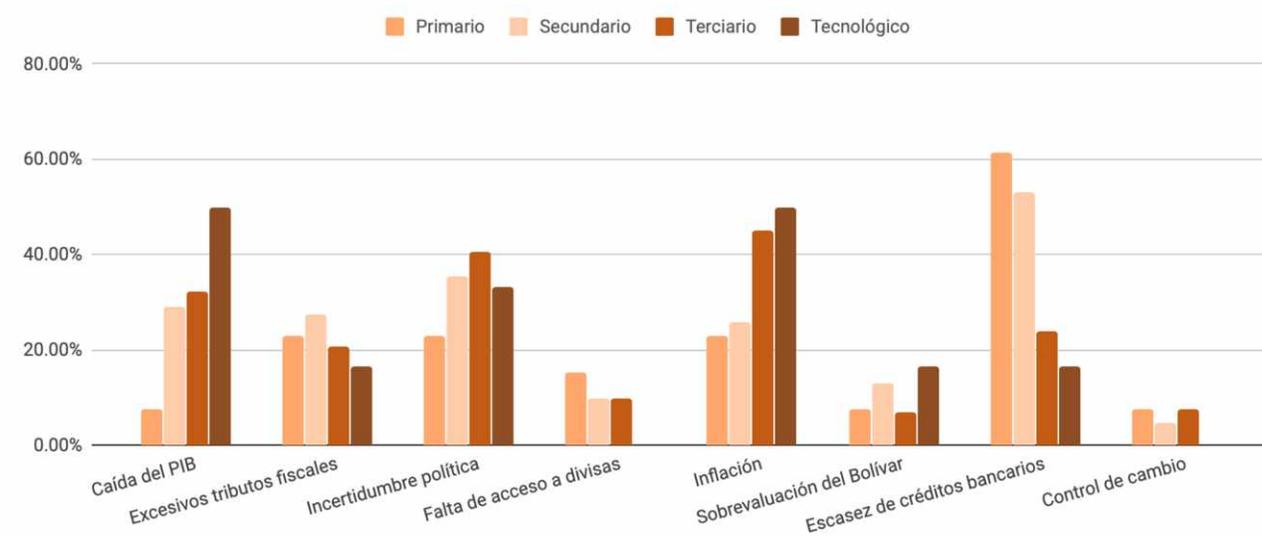
y la caída del PIB es no cambien en el corto plazo ni está al alcance de las empresas tratar de cabildear esos cambios porque el gobierno es impermeable. Por lo tanto, si bien estas variables son de alto impacto negativo, no revisten el carácter de alta incertidumbre porque no van a cambiar, por lo que esto significa que las empresas necesitan construir sus escenarios partiendo de los valores que presentan y buscando poner su atención en variables que sí pueden controlar; en vez de “seguir esperando”.

### Las Variables Macro Económicas y Políticas



Las variables del macro entorno no impactan a todos los sectores por igual, como se observa a continuación:

## Variables macroeconómico-políticas que más entorpecen la marcha de su empresa



Los impactos diferenciales sobre los sectores de las variables macro son los siguientes:

- **Sector primario:** Escasez de crédito bancario. Este problema ha sido destacado por múltiples estudios. De hecho, la contracción de la banca por la inflación y reducción de créditos y operaciones de transacción en términos reales ha resultado en que toda la capacidad de crédito actual de la banca no es suficiente para financiar una cosecha al nivel en que los agricultores podrían requerir para cubrir su capacidad de producción. Pero esto no va a cambiar. Por lo que los productores primarios deben buscar fuentes de financiamiento bursátil, como podría ser a través de la creación de nuevos vehículos de inversión en una Bolsa Agrícola o a través de los vehículos bursátiles convencionales.
- **Sector secundario-manufacturero:** También es muy impactado por la escasez de crédito bancario, su fuente de flujo de caja tradicional para financiar la adquisición de materia prima, insumos y maquinarias. Debe recurrir al mercado bursátil o al financiamiento propio.
- **Sector terciario-comercio y servicios:** La variable de mayor impacto sobre este sector es la inflación, la cual reduce la demanda por el rezago de los sueldos de los consumidores ante este fenómeno.
- **Sector tecnológico:** Es afectado por la caída del PIB y por la inflación, las cuales afectan la demanda y la capacidad de contratación de innovaciones tecnológicas, de cualquier índole; sobre todo si, además, sus clientes potenciales no cuentan con créditos bancarios que permitan financiar la adquisición de mejores tecnologías.

En la consulta también se preguntó por las variables macro que facilitarían la marcha de las empresas. El mensaje fue el mismo, es decir, que las variables anteriores tomaran valores positivos: Estabilidad política, disponibilidad de crédito, crecimiento del PIB y estabilidad de precios.

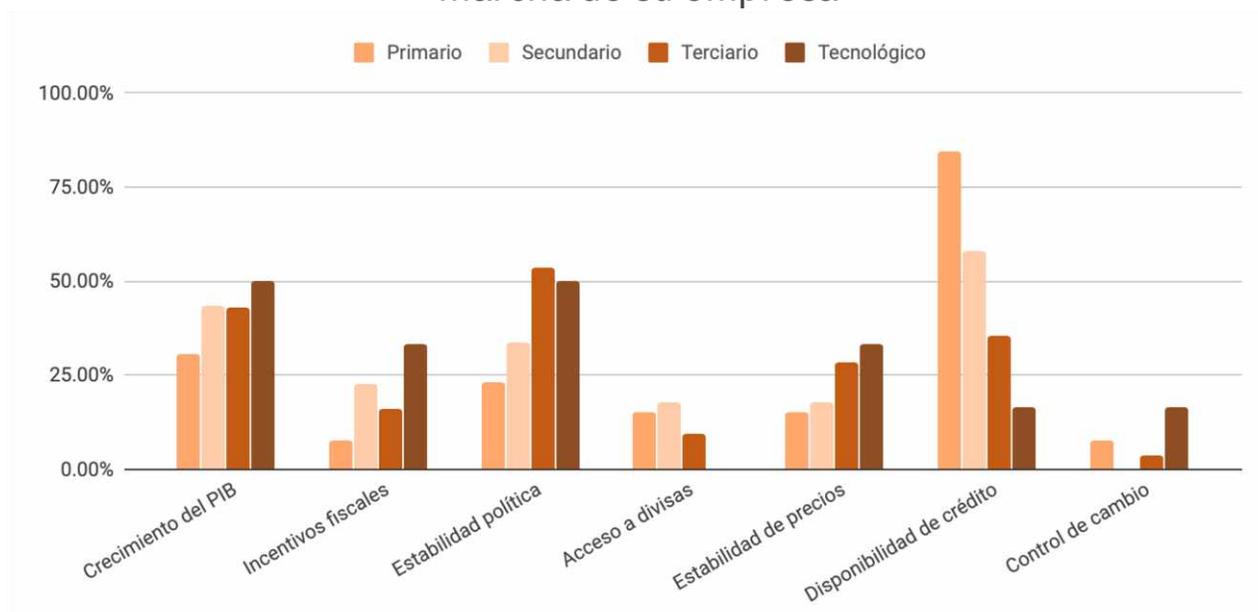


El hecho que la estabilidad de precios aparezca en un cuarto lugar de importancia para facilitar la marcha de las empresas, muy por debajo de los tres primeros factores, es revelador de que la liberación de precios ha permitido “pasar la calamidad de la inflación a los consumidores finales”. Si hubiésemos hecho la pregunta en 2018 (1.680.000 % de inflación), obviamente, la primera respuesta en las dos preguntas anteriores se hubiese referido a este grave desequilibrio macro y al control de precios.

La situación actual no es un alivio de fondo ya que la inflación persiste y contrae la demanda porque los salarios reales nunca, en ningún país inflacionario, alcanzan el nivel de inflación. De allí que cada vez que el gobierno decreta un aumento de salario, se dispara la liquidez y suben los precios. Lo cual explica que el 84% de los entrevistados por la Encuesta Nacional Ómnibus de Datanalisis esperan que, luego de dichos aumentos masivos de salarios, lo que sigue es una “menor capacidad de compra”.

Los impactos de las variables que facilitarían la marcha de las empresas son un espejo de los impactos ya señalados arriba sobre los impactos que dificultan la marcha de cada sector.

## VARIABLES MACROECONÓMICO-POLÍTICAS QUE MÁS FACILITARÍAN LA MARCHA DE SU EMPRESA

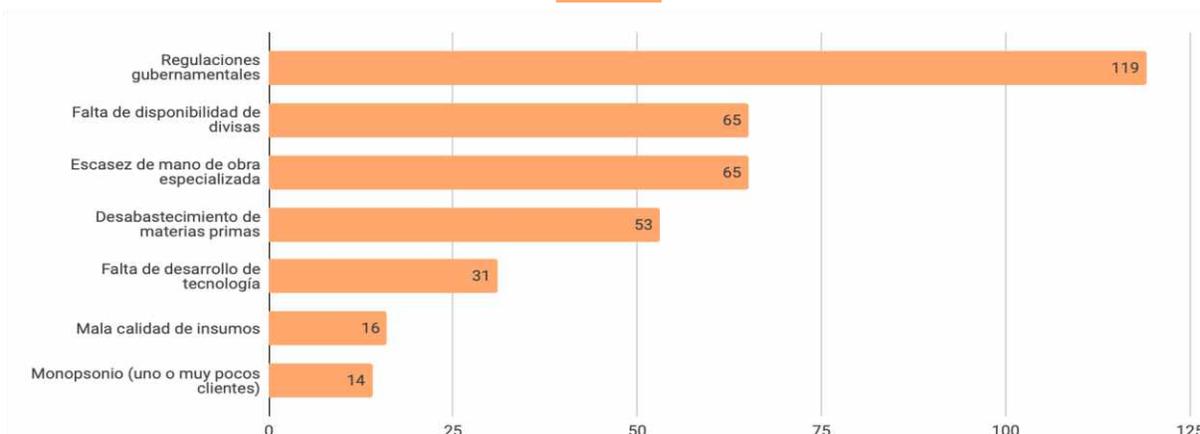


Se puede observar que la escasez de divisas no se encuentra entre los principales bloqueadores ni facilitadores de la marcha de las empresas. Ello se debe a que la liberación del cambio, acertadamente implementada por el gobierno, ha incrementado su disponibilidad. Esto también quiere decir que las sanciones extranjeras no han tenido un efecto tan profundo como lo quiere hacer ver la propaganda al respecto. En cuanto a disponibilidad de divisas, es de esperar que la proliferación de créditos en dólares a través de la banca nacional sea un avance importante en la recuperación del crédito (mucho más barato; mientras se mantengan la liberación de precios y de la circulación de las divisas), de la producción, del empleo y que se reduzca la inflación por el incremento de la oferta.

### Las Variables Sectoriales/Eslabones de las Cadenas de Producción

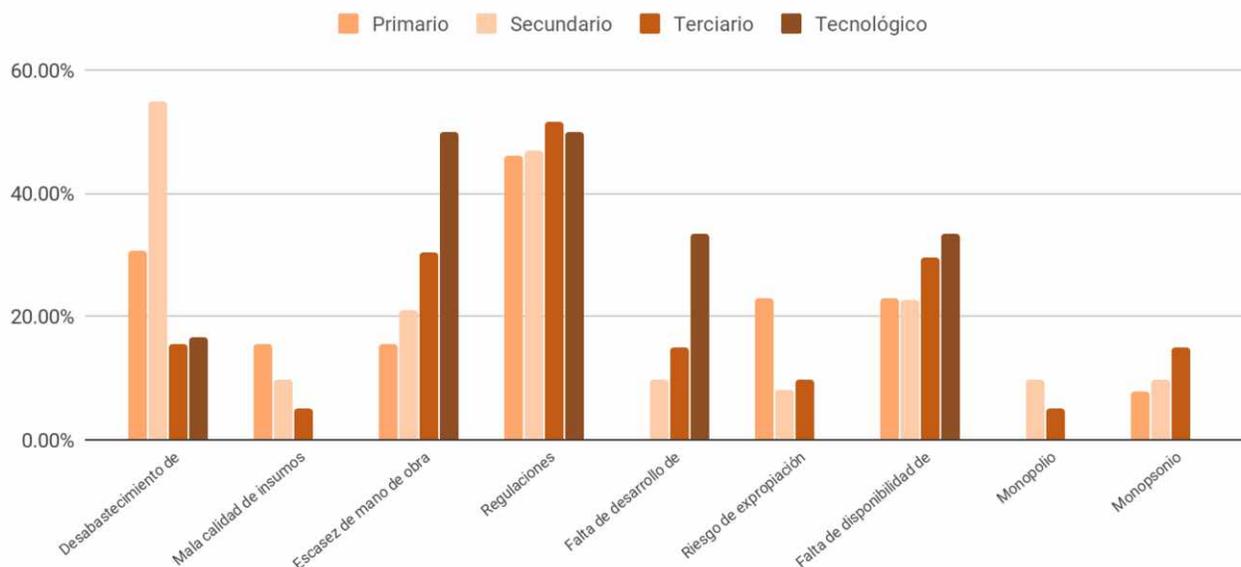
En este segundo anillo de variables de impacto sobre la marcha de las empresas se encontraron las siguientes variables de impacto negativo.

## Variables sectoriales que más entorpecen la marcha de su empresa



El principal mensaje que se desprende del cuadro anterior es que la liberación de la economía tendría un impacto mayor aún del que ya tuvo la liberación de precios y del cambio en 2019. Estas regulaciones son sectoriales y deben ser identificadas en cada sector.

## Variables sectoriales que más entorpecen la marcha de su empresa

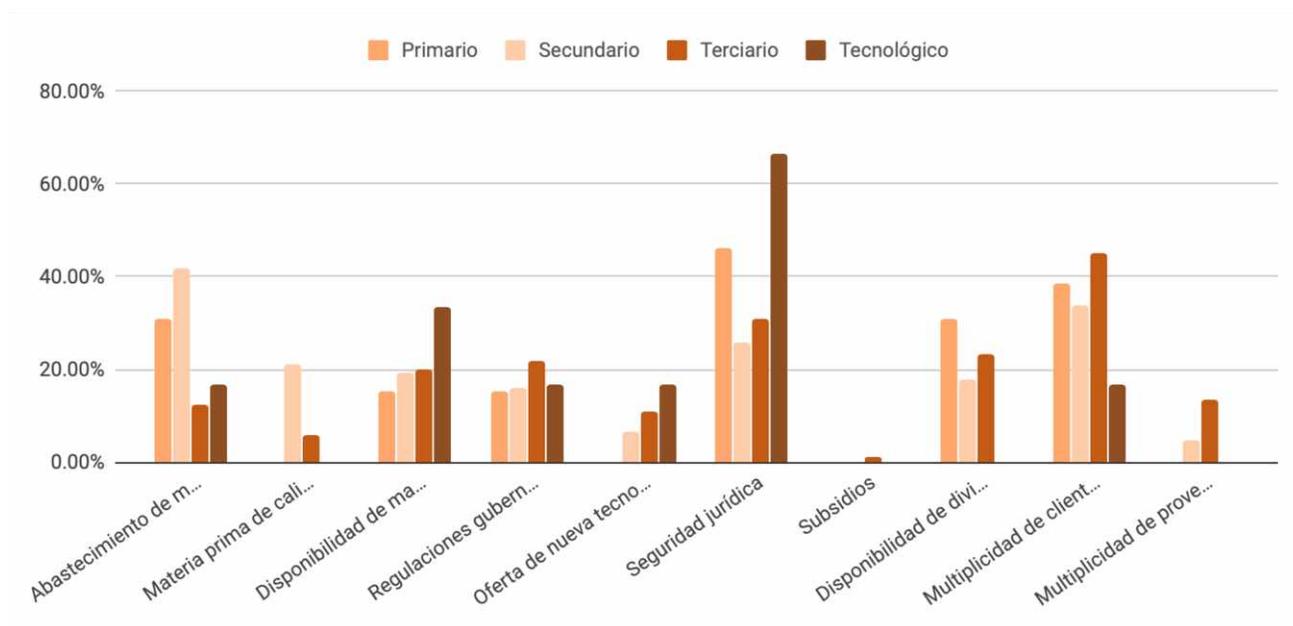


La variable del entorno sectorial que incide sobre los cuatro sectores es “regulaciones gubernamentales”. La cual no es probable que cambie en el corto plazo; como tampoco se espera que lo haga la “falta de disponibilidad de créditos bancarios (en el 7º lugar en las columnas del gráfico anterior).

Las diferencias en los impactos de las variables de los entornos sectoriales se ubican de la siguiente manera:

- Sector primario: Altamente afectado por el desabastecimiento de insumos.
- Sector secundario-manufacturero: Desabastecimiento de insumos y materias primas.
- Sector terciario-comercio y servicios: Escasez de mano de obra calificada.

## Variables sectoriales que más facilitarían la marcha de su empresa



Sector Tecnológico: Como es de esperar, Escasez de mano de obra calificada, la cual, dada la naturaleza de los trabajos de este sector, encuentra fácilmente empleo en el exterior.

Entre las variables del entorno sectorial que más facilitarían la marcha de las empresas se destacan, por sector, las siguientes:

- *Sector primario*: Reporta la Seguridad Jurídica, al igual que el sector tecnológico, como primera mención, pero este aspecto, más bien depende de un macro entorno político agresivo que está fuera del control de los propietarios de la tierra; salvo contadas excepciones que han logrado negociar su sobrevivencia. En segundo lugar, el sector agropecuario reporta como facilitador importante de su actividad el Abastecimiento de Insumos, tales como vacunas y semillas de calidad. En tercer lugar, se encuentra la multiplicidad de clientes. Esta es una variable de mercado en la cual el sector, así como los otros tres sectores, necesita dedicar esfuerzos. Esto puede implicar también la exportación o la diversificación de productos.

- *Sector secundario-manufacturero*: Abastecimiento de materias primas e insumos. Los casos de los sectores metalúrgicos, plásticos han sido notorios ya que dependían de sendos monopolios del Estado, SIDOR y PEQUIVEN. Solamente por vía de la quiebra de estas dos empresas fue que se logró “resolver” el desabastecimiento de acero y resinas mediante la importación directa de insumos y materias primas. En segundo lugar, aparece, al igual que en el sector primario, la proliferación de clientes como un facilitador. Esto puede implicar también la diversificación de productos y la exportación.
- *Sector terciario-comercio y servicios*: Multiplicidad de clientes y disponibilidad de mano de obra.
- *Sector Tecnológico*: Disponibilidad de mano de obra calificada y multiplicidad de clientes. En este sector, la exportación de sus servicios luce como una franca alternativa ya que la mano de obra venezolana capaz de generar innovaciones tecnológicas es muy calificada y puede operar para negocios venezolanos aun estando residiendo en el exterior porque esos mercados soportarían mayores precios que el mercado nacional.

Para cerrar esta sección vale la pena destacar que la variable de los entornos sectorial y de mercado que arrojó la mayor correlación con el impacto de la pandemia es la “Diversidad de Productos”, la cual es también un correlativo de “Multiplicidad de Clientes”.

Diversificación de productos	Impacto de la cuarentena (% promedio)
1	33.28
2	38.59
3	37.03
4	55.71

Es decir, que a mayor diversificación de productos (valor 1), menor o más favorable es el impacto de la cuarentena (33.28%).

## Los Escenarios por Sector

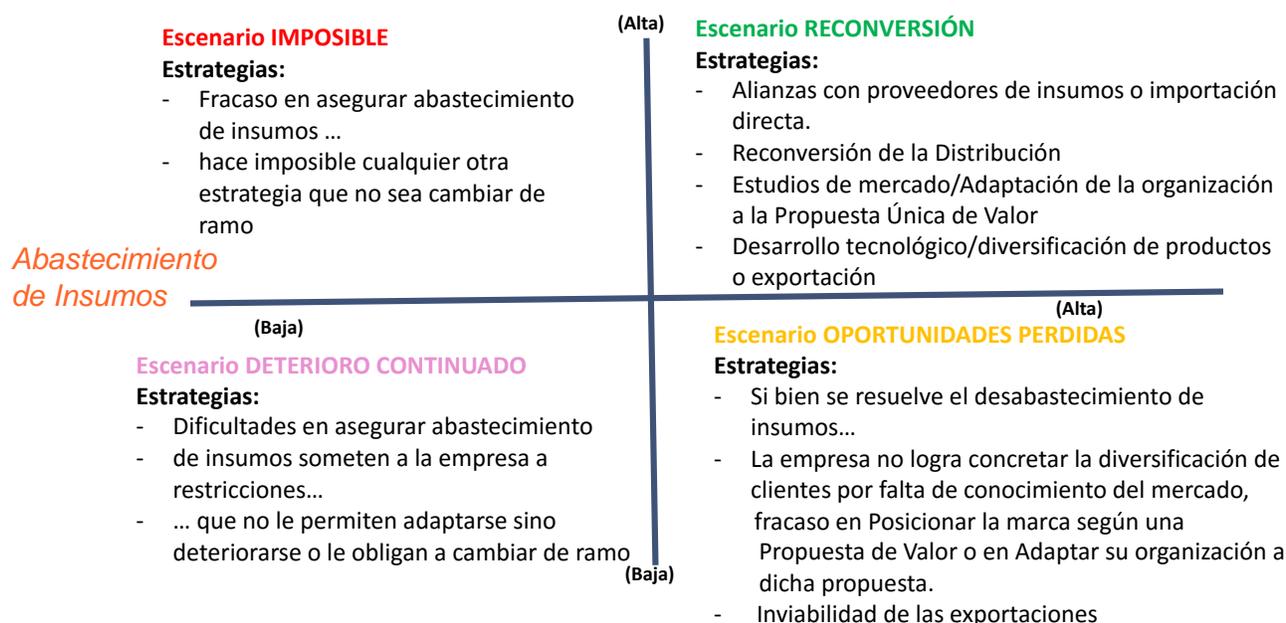
### *Sector Primario Agro-Pecuario*

Las variables de alto impacto y alta incertidumbre que tienden a conformar los escenarios de las empresas de este sector son:

- Abastecimiento de Insumos.
- Multiplicidad de clientes, a lo cual se puede equiparar la Diversificación de Productos o Exportación.

## Escenarios del Sector Primario-Agro y Cría

*Multiplicidad de clientes-Diversificación de Productos o Exportación*



### Sector Secundario-Manufacturero

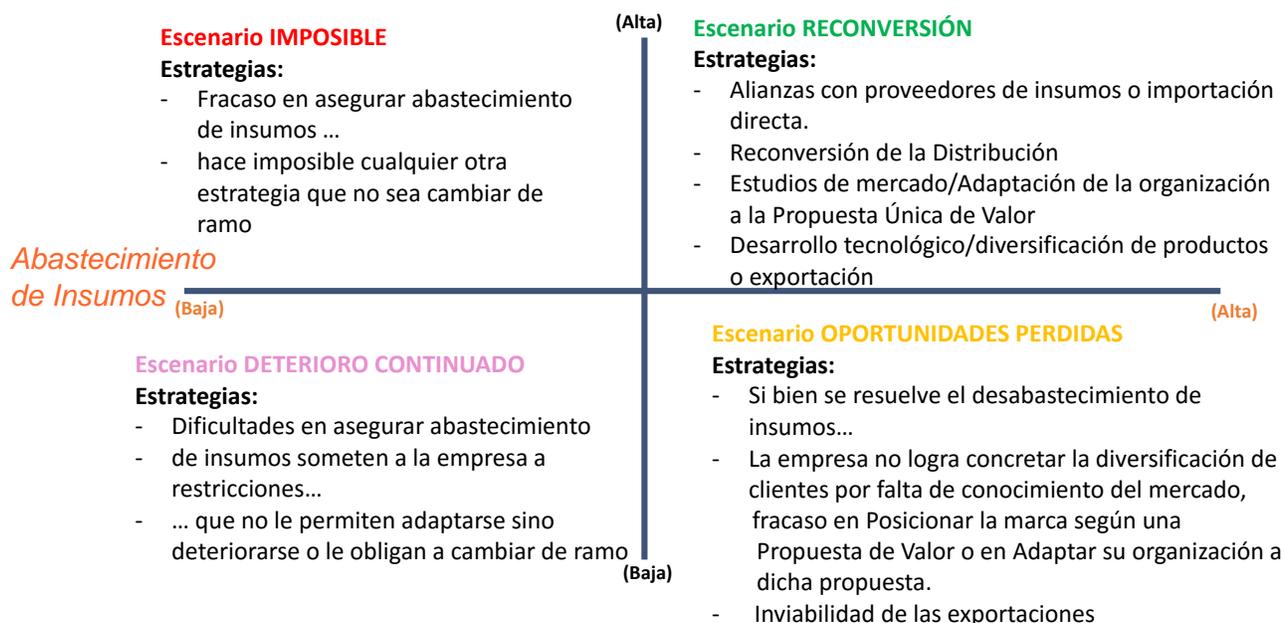
Las variables de alto impacto y alta incertidumbre que tienden a conformar los escenarios de las empresas de este sector son similares a las del sector primario:

- Abastecimiento de Insumos.
- Multiplicidad de clientes, a lo cual se puede equiparar la Diversificación de Productos o Exportación.

La coincidencia entre los dos primeros sectores no extraña porque ambos son sectores de transformación y ambos están sujetos a amenazas muy generalizadas del entorno macro, tales como la sobrevaluación del bolívar (que incentiva las importaciones), la monopolización de insumos (producción o importación) por el gobierno nacional.

## Escenarios del Sector Secundario - Manufacturero

*Multiplicidad de clientes-Diversificación de Productos o Exportación*



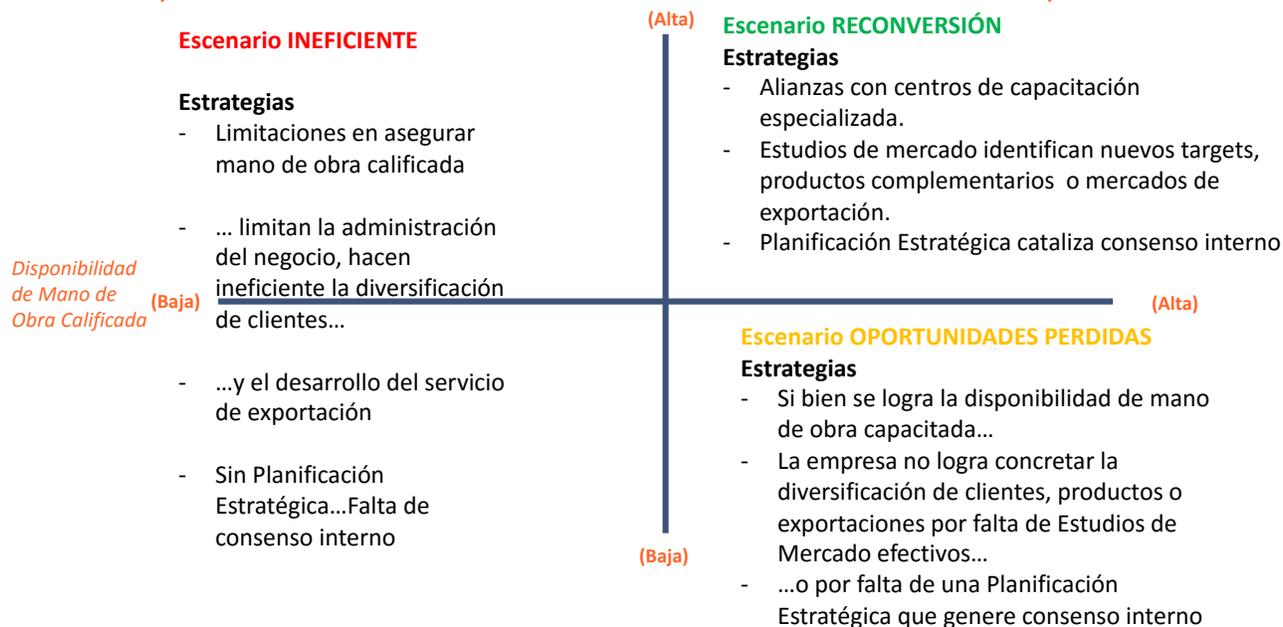
### Sector Terciario

Las variables de alto impacto y alta incertidumbre que tienden a conformar los escenarios de las empresas de este sector son:

- Disponibilidad de Mano de Obra Calificada.
- Multiplicidad de clientes, a lo cual se puede equiparar la Diversificación de Productos o Prestar servicios de Exportación para los productores nacionales primarios o manufactureros.

## Escenarios del Sector Terciario-Comercio y Servicios

### Multiplicidad de Clientes-Diversificación de Productos o Servicios de Exportación



### Sector Tecnológico

Las variables de alto impacto y alta incertidumbre que tienden a conformar los escenarios de las empresas de este sector son similares a las del sector Comercio y Servicios:

- Disponibilidad de Mano de Obra Calificada
- Multiplicidad de clientes, a lo cual se puede equiparar la Diversificación de Productos o Prestar servicios de Exportación para los productores nacionales primarios o manufactureros.

Esta coincidencia no es de extrañar dada la naturaleza de servicio común a ambos sectores. Obviamente, la sofisticación de la mano de obra calificada del Sector Tecnológico es mayor y, por lo tanto, se requerirá de estrategias más sofisticadas para lograrla, por ejemplo, ventas de exportación que generen ingresos en divisas y al nivel que sea capaz de pagar ese nivel de mano de obra.

A su vez, la estrategia de mercado que requiere la adopción de nuevas tecnologías se basa en una proposición única de valor de Acompañamiento al Cliente, distinta a la propuesta única de valor basada en Excelencia en Operaciones que probablemente adopte una empresa de comercio o servicio.

## Estrategias según Propuestas Únicas de Valor



Treacy y Wiersema: *The Discipline of Market Leaders*

81

Por lo anterior, las estrategias de ambos sectores presentan diferencias aunque sus escenarios luzcan similares.

## Escenarios del Sector Tecnológico

*Multiplicidad de clientes-Diversificación de Productos o Servicios de Exportación*

**Escenario DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE**

Disponibilidad de Mano de obra Calificada	<b>Escenario INEFICIENTE</b>	<b>(Alta) Estrategias</b>
	<b>Estrategias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitaciones en asegurar mano de obra calificada</li> <li>- ... limitan la administración del negocio, hacen ineficiente la diversificación de clientes...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas con centros de capacitación especializada</li> <li>- Contratación de especialistas en el extranjero</li> <li>- Estudios de mercado identifican nuevos targets y productos complementarios</li> <li>- Plan Estratégico: posicionamiento como Acompañamiento al Cliente y...</li> <li>- Adecuación de la organización a ese modelo de negocio</li> <li>- Publicidad, promoción y concientización</li> <li>- Acceso a financiamiento en \$</li> </ul>
<b>(Baja)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ...y el desarrollo del servicio de exportación</li> <li>- Sin Planificación Estratégica...Falta de consenso interno</li> </ul>	<b>Escenario OPORTUNIDADES PERDIDAS (Alta)</b>
		<b>Estrategias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien se logra la disponibilidad de mano de obra capacitada...</li> <li>- La empresa no logra concretar la diversificación de clientes, productos o exportaciones...</li> <li>- ...porque carece de Plan Estratégico adecuado y de...</li> <li>- financiamiento para desarrollo e implementación de aplicaciones</li> </ul>
		<b>(Baja)</b>

Si de diversificar productos y clientes se trata, llama la atención en los resultados de esta investigación la baja (nula) mención del acceso a nuevas tecnologías como factor facilitador de la

actividad de las empresas. Pero, en la sección de medición de los Factores que Condicionan la Competitividad de las Empresas se preguntó por el nivel de “Actualización de Tecnologías” y, al cruzar las respuestas a esta pregunta por el nivel de impacto de la cuarentena, se encontró que las empresas menos afectadas o afectadas favorablemente por dicha cuarentena (valor 31,25 promedio) son aquellas que reportan mayor actualización tecnológica (valor 1):

Actualización de tecnologías	Impacto de la cuarentena (% promedio)
1	31.25
2	34.56
3	41.14
4	41.27

Si las empresas de Tecnología reportan que necesitan diversificar sus clientes y dichos clientes las necesitan a ellas, parece que podrían generar más clientes y la diversificación de los mismos si les hicieran sentir esa necesidad a través de una comunicación más efectiva sobre las bondades de la actualización tecnológica. Por ahora, parece ser el caso de que las comunicaciones de las empresas tecnológicas no han sido suficientemente efectivas como para generar conciencia en sus clientes potenciales de que las innovaciones tecnológicas son una importante respuesta a las limitaciones que viven los otros tres sectores. Claro está, la otra gran limitante de la adopción de nuevas tecnologías es la estrepitosa caída de los negocios. En este caso, la estrategia comunicacional debería estar acompañada por una estrategia de financiamiento, pago base más un suplemento por éxito, entre otras.

La principal oportunidad que le queda a Venezuela, luego del desmantelamiento de la industria petrolera y del no haber sembrado el petróleo lo suficiente como para diversificar sus productos o servicios de exportación y generación de divisas, es el desarrollo tecnológico (cerebro versus renta). Para ello ha contado el país con profesionales capacitados, aunque muchos han migrado, probablemente los más capacitados, lo cual dificulta la sustitución del petróleo por tecnología Sin embargo, la necesidad de ubicar nuevos productos, mercados o exportaciones, más el riesgo de perder los importantes capitales que todavía existen en el país, pueden funcionar como motivadores del desarrollo tecnológico. Aun así, es necesario reiterar que las empresa tecnológicas parecen estar en deuda con la construcción de su propia imagen y conciencia de la necesidad en que

están todos los sectores de tecnificarse porque fueron nulas las menciones que recibió la opción “desarrollo tecnológico” como factor que “facilitaría el desarrollo del negocio”.

El otro bloqueador del desarrollo de las empresas tecnológicas parece ser su propensión a mantenerse como pequeñas empresas entre amigos de confianza, con predominio de millenials, cuya cultura les induce a controlar todo lo posible, por lo que no han desarrollado estrategias de financiamiento de terceros, como sí lo hicieron sus contrapartes e íconos norteamericanos, como los fundadores de gigantes como Microsoft, Google y Apple; primero con “venture capital” y luego acudiendo al financiamiento bursátil.

*Le recordamos que  
accediendo a la sección  
Servicio Escenarios  
Datánalisis en nuestra página  
web*

*<http://www.datanalisis.com>  
podrá encontrar toda la  
información necesaria para  
suscribirse a los Servicios de  
Inteligencia Estratégica  
Escenarios Datánalisis, así  
como información sobre la  
actualidad política y  
económica venezolana.*

*Ante cualquier inquietud, no  
dude en contactarnos.*

*Servicio de Inteligencia  
Estratégica Escenarios  
Tel: 0212- 7074811 Ext. 4867*