

Crecimiento empresarial en tiempos de incertidumbre

Resumen de experiencias de organizaciones emblemáticas en la región andina

Javier Beverinotti (BID)
Luis Figueroa (INCAE)
Octavio Martínez (INCAE)

Departamento de Países del
Grupo Andino

DOCUMENTO PARA
DISCUSIÓN N°
IDB-DP-00915

Crecimiento empresarial en tiempos de incertidumbre

Resumen de experiencias de organizaciones emblemáticas en la región andina

Javier Beverinotti (BID)
Luis Figueroa (INCAE)
Octavio Martínez (INCAE)

Diciembre 2021

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Tabla de contenido

1. Introducción.....	2
2. Metodología.....	4
3. Condiciones de competitividad y del clima de negocios.....	4
4. Condiciones del entorno de mayor impacto sobre el crecimiento de las empresas consultadas	6
5. Condiciones internas de las empresas que tienen mayor impacto sobre su crecimiento	8
6. Respuestas gerenciales	9
7. Conclusiones.....	13
8. Referencias	15

1. Introducción

Las empresas requieren condiciones del entorno que sean favorables para su desarrollo y crecimiento. Sin embargo, estas condiciones en ocasiones pueden convertirse en verdaderos obstáculos para el desempeño de los negocios. Por eso, aquellas empresas que han tenido la habilidad de responder y adaptarse de mejor manera y a tiempo a dichas limitaciones, tienden a ser las que cuentan con mejores resultados.

Históricamente, la región andina se ha caracterizado por ser una región relativamente inestable en su desempeño económico, político y social. Algunos de los países que la integran han experimentado situaciones de insurgencia, cambios políticos radicales (con alguna dosis de autoritarismo) y recurrentes crisis económicas que hacen que el entorno se vuelva altamente problemático para el desarrollo de las empresas. Aun así, existen casos de firmas emblemáticas que, en medio de la alta incertidumbre, han sabido desarrollarse y crecer.

El presente trabajo¹ tiene como fin identificar las principales condiciones externas del entorno e internas de las organizaciones que se perciben como las de mayor impacto para el crecimiento histórico de 20 empresas emblemáticas seleccionadas en cinco países de la región andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Además, se busca entender cómo estas firmas han respondido a las condiciones problemáticas o amenazantes de su entorno, lo cual es un tema muy relevante para el sector empresarial de esta región. Los países incluidos en esta investigación presentan situaciones políticas, sociales y económicas altamente cambiantes y convulsas en la mayoría de los casos. No obstante, aun dentro de la alta incertidumbre de estos entornos, existen casos de empresas de larga historia y trayectoria que han sabido desarrollarse y crecer, y que se han convertido en verdaderos referentes dentro de sus respectivas industrias en cada uno de estos países.

Cabe destacar que este trabajo de investigación se llevó a cabo a mediados de 2019, meses antes de la aparición de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, las conclusiones pueden ser muy relevantes dentro del contexto actual de la emergencia sanitaria asociada a esta pandemia. La situación de pandemia ha ejercido enormes presiones sobre el desempeño de las compañías, con la caída abrupta de la demanda, la disrupción de las cadenas de suministro y la menor disponibilidad de mano de obra debido a las restricciones de la movilidad, entre otros factores. Estos han sido grandes retos que han obligado a las organizaciones a buscar la manera de adaptarse de forma rápida y efectiva para poder permanecer operativas dentro de estas difíciles condiciones. Así, existen actividades que han recibido mayores impactos que otras, pero en general la situación ha sido ardua para todas las industrias.

La investigación y la consulta realizadas toman en cuenta dos niveles de análisis. El primer nivel incluye las condiciones del entorno de cada país y su potencial impacto o

¹ La investigación presentada en este documento forma parte del proyecto “Crecimiento económico, crecimiento empresarial e infraestructura”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adelantado por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) del Business School del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Incae) de Costa Rica.

amenaza sobre el crecimiento y el desempeño de las empresas. El segundo nivel se refiere a las condiciones internas de estas empresas y a las respuestas gerenciales que se implementaron en su momento, en buena parte como reacción a las condiciones prevalentes en sus respectivos entornos. Las firmas fueron seleccionadas sobre la base de la importancia relativa que tienen dentro de sus respectivos países y a sus destacados desempeños históricos. El análisis aquí presentado se basa principalmente en la realización de entrevistas personales profundas a personas de altos cargos ejecutivos en dichas empresas emblemáticas. Esta información primaria ha sido complementada con otras fuentes relevantes de información secundaria.

Las condiciones del entorno y las percepciones gerenciales sobre este en los cinco países considerados, en particular con respecto a ciertas amenazas, presentan similitudes. Ejemplos de esto son las debilidades de sus marcos institucionales, el riesgo de regulaciones severas en el ámbito laboral y el bajo nivel de transparencia. De manera similar, las respuestas empresariales ante dichas amenazas también coinciden en varios de los temas, aun en firmas ubicadas en países diferentes. Entre estas respuestas comunes, se pueden mencionar: una visión estratégica de largo plazo a nivel organizacional; la construcción de una relación de mutua confianza y de largo plazo con los colaboradores internos de la organización, y con sus empresas proveedoras y clientes en sus cadenas de valor en el ámbito externo; el fortalecimiento de la capacidad de gestión, y la conformación de equipos especializados para lidiar exclusivamente con los asuntos críticos de la regulación gubernamental en estos países.

En los casos estudiados, el éxito de estas empresas parece estar más relacionado con la implementación decisiva y oportuna de respuestas efectivas ligadas a una visión estratégica de largo plazo antes que solamente a la implementación de medidas reactivas de corto plazo. Sin embargo, la literatura reciente sobre la resiliencia de las empresas durante la pandemia de COVID-19 sugiere que las organizaciones que han sobrevivido a la crisis lo han hecho en gran parte gracias a que fueron capaces de adaptarse rápidamente a las demandas de la situación, mediante la puesta en marcha de estrategias como una fuerte participación en el comercio electrónico y la producción a través del teletrabajo, entre otras (Apedo-Amah et al., 2020). Por otro lado, el éxito de estas firmas también podría estar relacionado con su tamaño, lo cual les permite contar con recursos gerenciales, tecnológicos y financieros de la más alta calidad disponibles en estos países. Esto podría explicar, al menos en parte, la gran cantidad de similitudes encontradas en todas las empresas dentro del marco de esta investigación.

El reporte comienza con la explicación de la metodología de investigación utilizada. Luego, se presenta una breve descripción de las condiciones del clima de negocios en los países considerados, según dos de los *rankings* internacionales más reconocidos. A continuación, se describen las principales condiciones externas e internas que las empresas han identificado como de mayor impacto, sea positivo o negativo, para su desarrollo y crecimiento. Por último, se exponen las respuestas gerenciales consideradas como más efectivas para atender los riesgos del entorno por parte de estas organizaciones, junto con una recomendación sobre el tema de la preparación de protocolos para el manejo de crisis dentro de las firmas.

El contenido de este documento podría servir como referencia para organizaciones, locales o extranjeras, que operen (o que planeen operar) en alguno de los cinco países estudiados, o en otras naciones en desarrollo donde, de manera recurrente, se evidencie una relativa alta propensión a las crisis políticas, sociales o económicas.

2. Metodología

El análisis efectuado dentro de esta investigación se basa principalmente en la realización de entrevistas personales profundas con altos directivos de las empresas seleccionadas en cada país. Esta información de fuentes primarias fue complementada con otros datos provenientes de fuentes secundarias disponibles y relevantes. El número de empresas efectivamente entrevistadas asciende a 20. A continuación, el cuadro 2.1 presenta la cantidad de firmas por país y los sectores de actividad para cada una de estas organizaciones consultadas.²

Cuadro 2.1. Número de empresas por país y sectores de actividad

	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela	Total
Agronegocios	3	2	1	1	2	9
Manufacturas	2	0	1	2	2	7
Comercio	1	0	3	1	0	5
Otros servicios	0	0	2	0	0	2
Total actividades*	6	2	7	4	4	23
Total empresas	5	2	5	4	4	20

* Algunas de las empresas se desenvuelven en más de un sector de actividad. Por lo tanto, el total de actividades supera al total de empresas.

En cuanto a los criterios de selección de las organizaciones que se contactaron para esta investigación, se trata de los siguientes: empresas clasificadas entre las 50 de mayores ingresos de su país, según *rankings* reconocidos (América Economía, Revista Semana, Merco Empresas, entre otros); empresas 100% privadas y de capital mayoritario local; empresas no pertenecientes al sector financiero (banca, seguros), ni al sector extractivo (petróleo y minería); empresas con la anuencia explícita de la alta gerencia para participar en la investigación; y empresas preferiblemente con sede central administrativa ubicada en la ciudad capital, aunque este último criterio era no limitativo.

3. Condiciones de competitividad y del clima de negocios

Como primer elemento de análisis, se considera conveniente contar con un marco comparativo objetivo sobre la situación general de los cinco países de la región andina incluidos dentro de esta investigación, en particular con respecto a las condiciones de sus climas de negocios y de competitividad. En ese sentido, dos de las referencias más consultadas a nivel internacional son el *Informe de Competitividad Global 2019* publicado anualmente por el Foro Económico Mundial (FEM) y el índice *Doing Business* elaborado por el Banco Mundial (Banco Mundial, 2020).

En términos generales, la posición general más beneficiosa de un país en particular dentro de alguno de estos *rankings* internacionales sugiere la existencia de mejores

² Los nombres de las empresas no se mencionan en este documento por motivos de confidencialidad.

condiciones en el clima de negocios de ese país. Entonces, el supuesto considerado en el presente documento es que, a mejor posición dentro de estos *rankings* internacionales, mejores serán las condiciones externas para el desarrollo y el crecimiento de las empresas de ese país. De acuerdo con este criterio, y según los datos del *Informe de Competitividad Global* del FEM, Colombia y Perú presentan una posición general de ventaja con respecto a los otros tres países de la región (Ecuador, Bolivia y Venezuela) para la mayoría de los pilares de competitividad (cuadro 3.1). Debido a ello, se esperaría que hubiese entornos más desafiantes para el desarrollo y el crecimiento empresarial en el caso de Venezuela (posición 133 dentro del *ranking* general de 140 países) y Bolivia (posición 107).

Cuadro 3.1. Resultados del *Informe Global de Competitividad* para la región andina, 2019

Temas	Pilares	Colombia	Perú	Ecuador	Bolivia	Venezuela
Entorno	<i>Ranking</i> general	57	65	90	107	133
	Instituciones	92	94	106	134	141
	Infraestructura	81	88	62	100	119
	Tecnología	87	98	92	81	94
	Macroeconomía	43	1	92	88	141
Capital humano	Salud	16	19	50	89	61
	Habilidades	80	81	76	91	68
Mercados	Mercado de productos	90	56	130	128	140
	Laboral	73	77	116	135	134
	Financiero	54	67	89	79	137
	Tamaño de mercado	37	49	68	91	61
Ecosistema de Innovación	Dinamismo de los negocios	49	97	130	126	140
	Capacidad de innovación	77	90	88	124	101

Fuente: FEM (2019).

Las desventajas posiciones generales de Bolivia y Venezuela dentro del *Informe de Competitividad Global* se corresponden con problemas identificados por el FEM en temas tales como las debilidades del marco institucional, la presencia de mercados altamente intervenidos y con bajo dinamismo, y la implementación de severas regulaciones laborales, entre otros.

Cuadro 3.2. Resultados del *Doing Business* para la región andina, 2020

Pilares	Colombia	Perú	Ecuador	Bolivia	Venezuela
<i>Ranking</i> global	67	76	129	150	188
Apertura de un negocio	95	133	177	175	190
Manejo de permisos de construcción	89	65	114	139	175
Obtención de electricidad	82	88	100	96	174
Registro de propiedades	62	55	73	148	145
Obtención de crédito	11	37	119	144	132
Protección de inversionistas minoritarios	13	45	114	136	170
Pago de impuestos	148	121	147	186	189
Comercio transfronterizo	133	102	103	100	188
Cumplimiento de contratos	177	83	96	109	150
Resolución de insolvencias	32	90	160	103	165

Fuente: Banco Mundial (2020).

Con respecto al reporte *Doing Business* del Banco Mundial (Banco Mundial, 2020), este señala un orden similar en los países de la región andina, con posiciones relativamente más ventajosas para Colombia (67) y Perú (76) dentro del total de 190 países incluidos

en este *ranking*, en comparación con Ecuador (129), Bolivia (150) y Venezuela (188) (cuadro 3.2).

Según el *Doing Business*, las condiciones para hacer negocios en Ecuador, Bolivia y Venezuela no han mejorado significativamente. De hecho, entre 2018 y 2019, el Banco Mundial reporta la implementación de reformas relacionadas con un mejor funcionamiento de las empresas únicamente para los casos de Colombia y Perú, pero no para los otros tres países. En Colombia, se señalan avances en la resolución de insolvencias, así como mejoras en la facilitación del comercio transfronterizo, lo cual también se indica para Perú.

Esta información general sobre los países permitió separarlos en dos grupos. En el caso del primer grupo, las condiciones del entorno los ubican en una posición de ventaja con respecto a la posición mediana del *ranking* del *Informe de Competitividad Global* (Colombia y Perú), mientras que el segundo grupo lo integran países que se hallan en una posición de desventaja con respecto a la mediana en el mismo *ranking* (Ecuador, Bolivia y Venezuela). Esto se llevó a cabo con la intención de monitorear potenciales diferencias (o similitudes) en las respuestas de cada grupo.

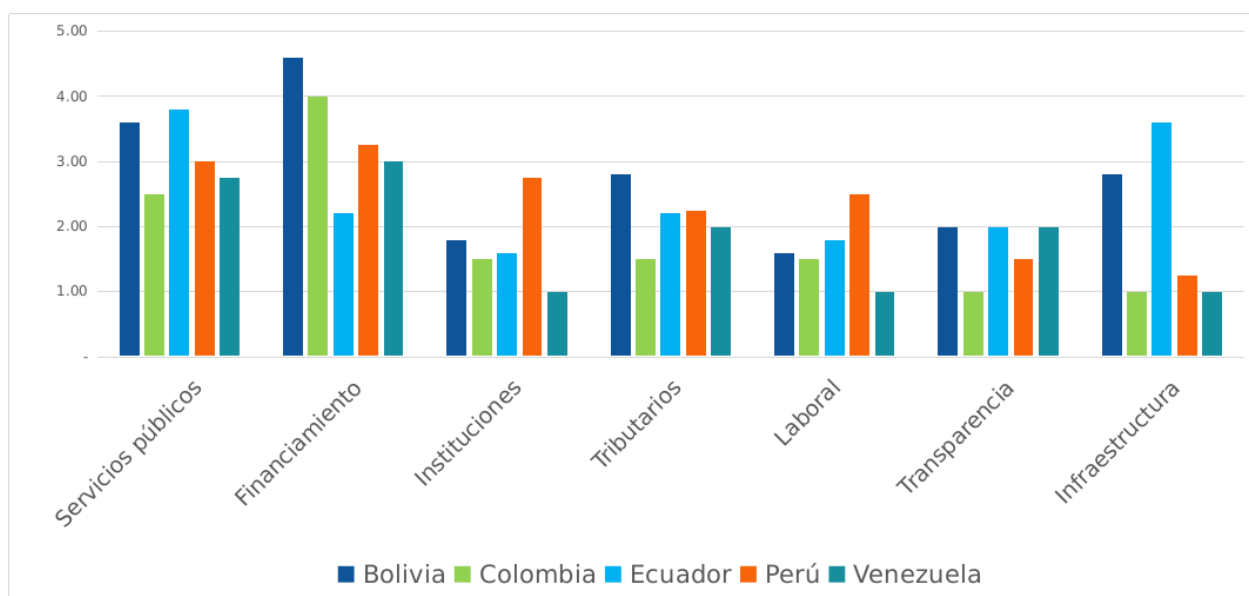
Tomando como base esta información, se procedió a realizar entrevistas personales con personas en altos puestos gerenciales y representantes de cada una de las 20 empresas emblemáticas seleccionadas en estos cinco países. Esta consulta se refirió a tres elementos: i) los factores externos de mayor impacto positivo o negativo sobre el crecimiento histórico de estas empresas, ii) las condiciones internas que más favorecieron este crecimiento y iii) las respuestas gerenciales más efectivas para contrarrestar los retos del entorno y consolidar el crecimiento de las firmas, aun ante condiciones del entorno adversas.

4. Condiciones del entorno de mayor impacto sobre el crecimiento de las empresas consultadas

Las condiciones del entorno de mayor impacto positivo para el crecimiento de las empresas consultadas han sido el acceso y el costo del financiamiento local, el acceso y el costo de servicios de calidad, y la infraestructura pública. En cuanto a las condiciones de mayor impacto negativo, se mencionaron las debilidades del marco institucional y los trámites burocráticos excesivos, la inseguridad jurídica con respecto a la legislación laboral, y el bajo nivel de transparencia. En el gráfico 4.1 se representan las evaluaciones realizadas por las empresas entrevistadas en cada país, con utilización de una escala que abarca de 1 (impacto muy negativo) a 5 (impacto muy positivo).³

³ La escala completa utilizada para que las empresas realizaran la evaluación de las condiciones del entorno y de sus condiciones internas fue: 1 = impacto muy negativo; 2 = impacto negativo; 3 = impacto neutro; 4 = impacto positivo; 5 = impacto muy positivo.

Gráfico 4.1. Condiciones del entorno de mayor impacto sobre el crecimiento de las empresas



Cuando se consideran únicamente las condiciones de impacto negativo (cuadro 4.1), se observa que en el grupo 1 de países (Colombia y Perú), los factores externos de mayor obstáculo para el crecimiento de estas empresas son: el bajo nivel de transparencia (1,3), seguido de los aspectos tributarios (1,9), la legislación laboral (2,0) y los factores institucionales y burocráticos (2,1). En el grupo 2 (Ecuador, Bolivia y Venezuela), se señalan los mismos factores externos, pero con puntuaciones promedio diferentes: factores institucionales y burocráticos (1,5), legislación laboral (1,5), bajo nivel de transparencia (2,0) y aspectos tributarios (2,3). Lo anterior se corresponde con la tendencia y las diferencias esperadas entre los dos grupos de países. Sin embargo, y contrario a lo esperado, los problemas de transparencia, en promedio, parecen tener un mayor impacto negativo sobre el crecimiento de las empresas en los países del grupo 1 (promedio de 1,3) en comparación a los países del grupo 2 (promedio 2,0).

Cuadro 4.1. Condiciones del entorno de mayor impacto negativo sobre el crecimiento de las empresas

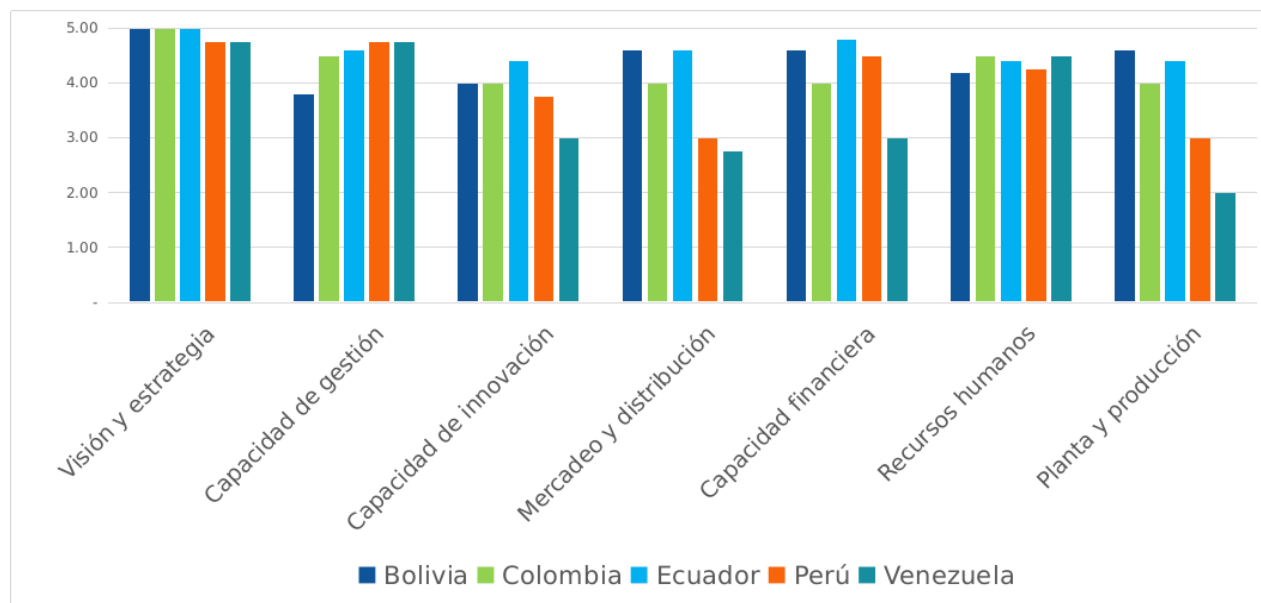
	Colombia	Perú	Promedio Grupo 1	Ecuador	Bolivia	Venezuela	Promedio Grupo 2
Acceso y costo de servicios de calidad	2,5	3,0	2,8	3,8	3,6	2,8	3,4
Acceso y costo del financiamiento local	4,0	3,3	3,6	2,2	4,6	3,0	3,3
Aspectos institucionales y trámites burocráticos	1,5	2,8	2,1	1,6	1,8	1,0	1,5
Aspectos tributarios	1,5	2,3	1,9	2,2	2,8	2,0	2,3
Legislación laboral y mercado de trabajo	1,5	2,5	2,0	1,8	1,6	1,0	1,5
Transparencia	1,0	1,5	1,3	2,0	2,0	2,0	2,0
Infraestructura pública	2,5	3,0	2,8	3,8	3,6	2,8	3,4

Las diferencias de las puntuaciones entre ambos grupos, sobre todo en materia de transparencia, podrían llamar la atención, dados los resultados en otros indicadores, cuando se utilizan los resultados de *rankings* internacionales como el de Transparencia Internacional.⁴ Sin embargo, esta evaluación de los gerentes podría estar reflejando un sesgo generado por las debilidades en el desarrollo institucional, y por las consecuentes menores expectativas de los gerentes acerca de su entorno y las estrategias desplegadas para enfrentar este problema. En resumen, este tipo de indicador es muy subjetivo y se constituye en un potencial tema para explorar en futuras investigaciones.

5. Condiciones internas de las empresas que tienen mayor impacto sobre su crecimiento

Las empresas también fueron consultadas con respecto a las condiciones internas que más han favorecido su crecimiento. Así, en una escala de evaluación de 1 (impacto muy negativo) a 5 (impacto muy positivo), la condición interna identificada como de mayor impacto positivo para el crecimiento ha sido el contar con una visión estratégica claramente definida y de largo plazo (gráfico 5.1). A ella, se suman la capacidad de gestión en general, el manejo de sus recursos humanos y la capacidad financiera.

Gráfico 5.1. Condiciones internas de las empresas que más han favorecido su crecimiento



En el cuadro 5.1. se observa que las evaluaciones del impacto positivo de las condiciones internas arrojan resultados muy parecidos en ambos grupos de países. Por ejemplo, para la condición interna de claridad en la visión y estrategia, el promedio de calificación de ambos grupos es exactamente el mismo, a un nivel de 4,9, cifra muy cercana a la máxima puntuación (5 = impacto muy positivo).

⁴ Véase <https://www.transparency.org>.

Cuadro 5.1. Resultados de las evaluaciones de las condiciones internas favorables al crecimiento de las empresas

	Colombia	Perú	Promedio Grupo 1	Ecuador	Bolivia	Venezuela	Promedio Grupo 2
Visión y estrategia	5,00	4,75	4,9	5,00	5,00	4,75	4,9
Capacidad de gestión	4,50	4,75	4,6	4,60	3,80	4,75	4,4
Capacidad de innovación	4,00	3,75	3,9	4,40	4,00	3,00	3,8
Marketing y distribución	4,00	3,00	3,5	4,60	4,60	2,75	4,0
Capacidad financiera	4,00	4,50	4,3	4,80	4,60	3,00	4,1
Recursos humanos	4,50	4,25	4,4	4,40	4,20	4,50	4,4
Planta y producción	4,00	3,00	3,5	4,40	4,60	2,00	3,7

Mas allá de las diferencias que pudiera haber en las condiciones del entorno de cada uno de estos cinco países de la región andina, las empresas consultadas parecen coincidir en cuanto a la importancia y el impacto positivo sobre su crecimiento de las cuatro condiciones internas antes mencionadas: visión y estrategia, capacidad de gestión, manejo de los recursos humanos y capacidad financiera. Esta coincidencia podría estar relacionada con sus estatus de empresas de tamaño grande. Adicionalmente, se podría conjeturar que estas mismas fortalezas en las condiciones internas de estas organizaciones seguramente debieron serles de gran ayuda para enfrentar la situación de crisis provocada por la pandemia de COVID-19 que llegó algunos meses después de culminada esta investigación.

6. Respuestas gerenciales

Una parte importante de esta investigación se refiere a la estrategia de respuestas gerenciales más efectivas implementadas por las organizaciones, aprovechando las fortalezas de sus condiciones internas, con el fin de reducir la incertidumbre, los riesgos y las amenazas dentro de sus respectivos entornos.

De las entrevistas realizadas se desprenden ciertas estrategias de esta índole más asociadas con la inclinación a adaptarse de la mejor manera a las condiciones de su entorno y otras más relacionadas con evitar o minimizar los potenciales impactos negativos de estas condiciones del entorno sobre el crecimiento de las firmas. En el cuadro 6.1 se propone una clasificación de estas dos categorías.

Cuadro 6.1. Respuestas gerenciales de las empresas consultadas de la región andina

Respuestas dirigidas a adaptarse a las condiciones del entorno	Respuestas dirigidas a minimizar los impactos del entorno dentro de la organización
Mantener el foco en el largo plazo.	Relación positiva, constructiva y de largo plazo con los empleados.
Coordinación y propuestas proactivas con el gobierno.	Formación de equipos para mitigar riesgos institucionales y de regulación gubernamental.
Integración vertical y buenas relaciones con otros actores de la cadena.	Acceso a financiamiento de largo plazo.

6.1. Respuestas dirigidas a adaptarse a las condiciones del entorno

a) Mantener el foco en el largo plazo

Las empresas consultadas coinciden con respecto a la importancia crucial de contar con claridad para mantener la visión y la estrategia de la organización, con un análisis objetivo y de largo plazo, más allá de las coyunturas y crisis de corto plazo. Parte de este enfoque en el largo plazo se evidencia en la diversificación a nivel de productos, industrias y hasta países. Pese a las crisis habituales, estas firmas no han dudado en efectuar grandes inversiones de carácter estratégico, de manera fuerte y oportuna. Según la opinión de los gerentes consultados, gracias a esta claridad de largo plazo, dichas empresas se perciben a sí mismas en una mejor posición para operar y crecer en comparación con otras organizaciones quizás menos visionarias (más reactivas) dentro de sus países.

La capacidad de adaptación oportuna dentro de un entorno desafiante es una habilidad interna fundamental para el éxito empresarial. Para ello, ha sido relevante el incremento de las habilidades del personal, sea a través de la capacitación de los empleados actuales y/o mediante la contratación de perfiles con mayores capacidades y especialización. Asimismo, han sido esenciales las inversiones en planta, en la mejora de los procesos productivos y en los modelos de negocios. Adicionalmente, varias de estas empresas han buscado incrementar sus capacidades internas de gestión en temas tales como el desarrollo de productos, la logística, el marketing y la distribución, la responsabilidad social empresarial y el manejo ambiental.

b) Coordinación y propuestas proactivas con el gobierno

Para las firmas consultadas, la coordinación con el gobierno, con la presentación proactiva de propuestas concretas, basadas en mejores prácticas internacionales, se considera una tarea primordial. Esta coordinación con el gobierno se ha podido gestionar a través de las cámaras y asociaciones empresariales. Lo que se ha buscado es promover la mejora del clima de negocios en estos países, así como la estabilidad de la seguridad jurídica y el Estado de derecho, y lograr una alta capacidad de respuesta, eficiencia y efectividad del marco institucional.

c) Integración vertical y buenas relaciones con otros actores de la cadena

Las empresas buscan integrarse verticalmente hacia atrás para afianzar el suministro de ciertos insumos claves y minimizar el riesgo de desabastecimiento de insumos. También se integran hacia adelante en alguna medida, con la intención de afianzar su posición dentro de la cadena de comercialización. Dependiendo completamente de otros en medio de condiciones de entorno desafiantes se percibe como una postura de alto riesgo; sin embargo, no se prescinde de los proveedores. De hecho, se considera que las empresas tienen una responsabilidad social importante con sus proveedores de materias primas, en particular aquellos con alta sensibilidad social, como en el caso de los pequeños productores agrícolas. Por ejemplo, en la cadena agroindustrial de la caña y el azúcar de Bolivia, se celebran acuerdos de indexación del precio de la caña al precio de mercado del azúcar. Esto ha permitido disminuir el conflicto e incrementar el capital social entre los miembros de la cadena de valor.

Las empresas coinciden en la importancia de mantener una buena relación con sus proveedores. En el caso de una firma de Ecuador, fue decisiva la revisión conjunta de los contratos con sus proveedores, ya que algunos de ellos tenían la percepción de que las condiciones favorecían de manera desproporcionada a la empresa emblemática por su alto poder de negociación. Esta revisión permitió consolidar condiciones beneficiosas para ambas partes, que fomentan las relaciones de largo plazo y de confianza mutua.

6.2. Respuestas dirigidas a minimizar los impactos dentro de las organizaciones

d) Relación positiva y de largo plazo con los empleados

El operar en entornos de crisis junto a legislaciones laborales y regulaciones más estrictas en comparación con los estándares internacionales ha motivado a estas empresas a mantener una relación positiva y de largo plazo con los empleados. Este objetivo se ha logrado, entre otras medidas, a través de beneficios e incentivos extras, que exceden la remuneración legal (por ejemplo, con programas de capacitación y la posibilidad de desarrollar una carrera a largo plazo dentro de las firmas). Esto coincide con los hallazgos más recientes sobre resiliencia empresarial ante la situación de crisis provocada por la pandemia de COVID-19 (Grover y Karplus, 2021).

En el caso de Bolivia también se han ensayado esquemas de remuneración variable asociados a la productividad del trabajador. Varias de las empresas entrevistadas mencionaron haber observado que una relación de mayor confianza entre los empleados y sus empleadores ha redundado en una mayor productividad y una menor rotación del personal, pero también en la confianza y mayor fidelidad de estos empleados hacia su empresa. Esto promueve un ambiente de menor conflicto laboral, lo cual resulta muy conveniente, especialmente en condiciones de crisis e incertidumbre.

Por su parte, en Perú, a pesar de los mutuos beneficios provenientes de las relaciones constructivas de largo plazo entre empleados y empleadores, las empresas consultadas señalaron que no ha sido tarea fácil reclutar y retener empleados calificados. La rotación de personal en general es alta, debido a que los empleados buscan mejores

oportunidades en otras firmas. Los empleados pueden optar por disponer de mayor liquidez y se recolocan en organizaciones informales, aunque pierden sus beneficios y cargas sociales. En ese sentido, algunas empresas han optado por atraer perfiles de empleados menos experimentados y formarlos internamente, en lugar de pagar más por empleados más calificados, pero de alta rotación. En algunos casos, incluso han llegado a financiar los estudios universitarios o de posgrado para generar mayor adherencia y compromiso a largo plazo de sus colaboradores.

Por último, en Ecuador se reportaron mejoras en las instalaciones de la empresa para crear un ambiente de trabajo agradable para los empleados. Asimismo, se implementaron reducciones de los horarios extendidos y se puso en marcha un plan de carrera profesional orientado a fomentar el crecimiento profesional dentro de las propias organizaciones.

e) Formación de equipos para mitigar riesgos institucionales y de regulación gubernamental

Las empresas consultadas en Ecuador, Bolivia y Venezuela señalan que han decidido invertir en personal de dedicación exclusiva para monitorear, atender y responder a las múltiples exigencias y requerimientos de la legislación en materia tributaria, laboral y ambiental, entre otras. Esto resulta fundamental, ya que los riesgos de incumplimiento con dicha legislación son elevados y pueden entrañar sanciones muy severas para las empresas, e incluso acarrear circunstancias de responsabilidad penal para gerentes y accionistas de las organizaciones infractoras (Galvis, Giuffra y Ahlers, 2018).

f) Acceso a financiamiento de largo plazo

En varios de estos países, el financiamiento bancario se percibe como costoso y mayormente de corto plazo, lo que dificulta la inversión privada de largo plazo. No obstante, las empresas emblemáticas consultadas en general han contado con acceso a créditos con plazos y tasas más ventajosas a nivel local, así como con acceso a fuentes internacionales de financiamiento.

7. Conclusiones

Situada en América del Sur, la región andina, en general, presenta condiciones de alta incertidumbre política, social y económica, que no son las más favorables para el establecimiento y el crecimiento de las empresas privadas con fines de lucro. De hecho, evaluaciones comparativas de reconocidos *rankings* internacionales señalan importantes debilidades en muchos aspectos que resultan claves para la competitividad empresarial y la facilitación de los negocios en estos países. Aun así, en toda la región existen casos emblemáticos de empresas locales que han tenido la habilidad de evolucionar y desarrollarse con éxito dentro de estos contextos más que inciertos y problemáticos, y que lograron crecer hasta eventualmente convertirse en las firmas de mayor escala y mejor reconocimiento de la región.

La presente investigación se basó en la realización de una serie de entrevistas personales profundas a una muestra de altos directivos y representantes de 20 empresas emblemáticas en cinco países de la región andina. El objetivo de la consulta fue identificar las condiciones del entorno, así como las condiciones internas de estas empresas, que se considerasen de mayor impacto, positivo o negativo, sobre el crecimiento histórico de las mismas. Asimismo, se exploraron las respuestas gerenciales que los entrevistados consideraron de mayor efectividad para modificar o contrarrestar los riesgos y amenazas del entorno en estos países, para el caso de las empresas estudiadas.

Los resultados obtenidos arrojan grandes similitudes en la evaluación de las condiciones externas e internas y en las respuestas gerenciales, aun cuando las condiciones del entorno difieren considerablemente entre dos grupos de países establecidos: un primer grupo con entornos más favorables para el desarrollo de los negocios (Colombia y Perú) y un segundo grupo con entornos menos favorables (Ecuador, Bolivia y Venezuela). Las similitudes parecen sugerir que el éxito de estas empresas podría estar relacionado con la implementación decisiva de una visión estratégica de largo plazo, y no con una mera reacción efectiva a corto plazo.

Además, otro factor que permitiría explicar el éxito podría estar vinculado al tamaño de las firmas, ya que este implica una alta capacidad gerencial y un mayor acceso a recursos. La situación de la pandemia posterior a esta investigación parece haber dejado manifiesta la relativa mayor resiliencia de las empresas más grandes ante situaciones de crisis (Crane et al., 2020). En este sentido, una potencial nueva línea de investigación podría considerar otra comparación en cuanto a la percepción de las condiciones (externas e internas) y las respuestas gerenciales, esta vez entre empresas grandes y emblemáticas y pequeñas y medianas empresas (*pyme*) dentro de un mismo país.

Por último, se recomienda que las organizaciones cuenten con algún nivel de preparación previa junto a un plan de contingencias y protocolos de acción que puedan ser flexibles, revisables y ajustables. Esta preparación previa debería estar en función del monitoreo de potenciales situaciones de riesgo y basarse en la oportuna inversión en activos físicos y humanos, en concordancia con la visión y el posicionamiento estratégico de la organización a largo plazo. No obstante, esta recomendación puede ser útil para empresas grandes, pero se dificulta en el caso de empresas de menor tamaño, en

particular dentro de los contextos y situaciones complejas e inciertas en los que las Pyme tratan de operar y sostenerse dentro de la región.

8. Referencias

- Apedo-Amah, M. C., B. Avdiu, X. Cirera, M. Cruz, E. Davies, A. Grover y T. T. Tran. 2020. Unmasking the Impact of COVID-19 on Businesses. Documento de trabajo de investigación de políticas 9434. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial. 2019. Countries and Economies Data. Washington, D.C.: Banco Mundial. Disponible en: <https://data.worldbank.org/country/>.
- , 2020. *Doing Business 2020*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Barbero, J. L., J. C. Casillas y H. D. Fedelman. 2011. Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6): 671-694.
- Barringer, B. R., F. F. Jones y D. O. Neubaum. 2005. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of business venturing*, 20(5): 663-687.
- Crane, L. D., R. A. Decker, A. Flaaen, A. Hamins-Puertolas y C. Kurz. 2020. Business Exit During the COVID-19 Pandemic: Non-Traditional Measures in Historical Context. Washington, D.C.: Board of Governors of the Federal Reserve System. Disponible en: <https://www.federalreserve.gov/econres/feds/business-exit-during-the-covid-19-pandemic.htm>.
- Dhanakoses, B. 2019. Organization Management in Time of Political Crisis: A Case Study of National Blood Centre of Thailand. *Romphruek Journal*, 37(2): 141-148.
- FEM (Foro Económico Mundial). 2019. *Informe de Competitividad Global 2019*. Ginebra: FEM. Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
- Galvis, S. J., R. J. Giuffra y W. F. Ahlers. 2018. *The Guide to Corporate Crisis Management*. Londres: Latin Lawyer.
- Groh, M. 2014. Strategic management in times of crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(2): 49-57. Disponible en: <https://thescipub.com/abstract/10.3844/ajebasp.2014.49.57>.
- Grover, A. y V. J. Karplus. 2021. Coping with COVID-19. Does Management Make Firms More Resilient? Documento de trabajo de investigación de políticas 9514. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Smith, K. 2012. *Best practices for effective corporate crisis management: A breakdown of crisis stages through the utilization of case studies*. San Luis Obispo, CA: Cal Poly.