



## Estrategias en tiempos de turbulencia

Penfold, M. y Vainrub, R. (2009)  
Ediciones IESA, Colección Ser Gerente.  
288 pp. Caracas, Venezuela. ISBN 978-  
980-217-350-1

Este libro salió a la luz pública en el año 2009 y forma parte de la colección Ser Gerente de Ediciones IESA. El mismo analiza un abanico de estrategias disponibles para hacer frente a las amenazas de muerte súbita propias de un entorno adverso, así como capitalizar las oportunidades que se puedan presentar.

Generalmente las teorías sobre estrategias de gestión tienen su origen en el estudio de empresas que han alcanzado el éxito en entornos estables. En otros países con una economía altamente volátil, existen exitosas empresas. ¿Qué y cómo hacen para lograrlo? ¿Por qué estas empresas responden más efectivamente a lo que las amenaza que sus competidores? ¿Cómo hacen para aprovechar las oportunidades que se vislumbran en el entorno competitivo? El caso venezolano es un ejemplo extremo para explorar las referidas interrogantes y es el tema principal del libro que nos ocupa.

La dependencia de la economía en el ingreso petrolero, la volatilidad del precio mundial del petróleo y la elevada participación del Estado en el quehacer económico se combinan para que las empresas deban desenvolverse en medio de condiciones de extrema incertidumbre, aunadas a barreras económicas y políticas altamente variantes.

En sociedades con las referidas características, son muchas las empresas que mueren y solo algunas logran sobrevivir. Este

libro busca entender las estrategias de algunas empresas venezolanas para mantenerse e incluso competir en el mercado mundial.

En este contexto de mercados turbulentos, predecir el futuro, desarrollar un plan e implementarlo sistemáticamente es a todas luces un reto gerencial. Según estos autores las empresas requieren hacer uso de la intuición, adquirida de los éxitos o fracasos del pasado, es decir ir más allá de mantener la más estricta vigilancia sobre el acontecer económico, social y político. Deben mantenerse atentas a identificar y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece ese entorno adverso, enfrentándolo rápida y oportunamente. El percibir un cambio en las circunstancias es más bien una oportunidad para el desarrollo de estrategias que aseguren la flexibilidad en la organización de manera de reorientar los recursos humanos y financieros para responder en tiempo real a los cambios del entorno.

Consideran que las empresas deben estar dispuestas a “aprender”, a utilizar lapsos de relativa calma entre una crisis y otra para prepararse para el futuro. Navegar en gran incertidumbre precisa anticipar los tiempos de crisis y su probable duración no solo para sobrevivir, sino incluso aprovechar las oportunidades que pudiesen presentarse para generar mayor valor a la empresa.

Sull y Esvobari (2004) lo denominan “amenaza de muerte súbita” y se refiere específicamente al tipo de amenaza que “coloca en riesgo la supervivencia de una compañía en un ambiente de alta incertidumbre”.

Los autores describen oportunidades de gran intensidad, que pueden ser aprovechadas estratégicamente en este tipo de contexto -“oportunidades de oro”-, que inesperadamente aparecen en momentos de volatilidad e incertidumbre. Una es la

posibilidad de entrar en nuevos mercados a bajo costo, incluso en aquellos que lucen consolidados, al adquirir o fusionarse con alguna empresa establecida; otra, mediante innovaciones de productos adaptados a cambios en las preferencias de los consumidores ocasionadas por la transformación del entorno. La gestión de tales circunstancias –tanto de “amenazas de muerte súbita” (Sull y Esvobari, 2004)<sup>1</sup> como “oportunidades de oro”- requiere de habilidades y destrezas muy diferentes a las que supone un entorno predecible; destrezas que algunas empresas a nivel mundial valoran en los gerentes venezolanos.

Otro aspecto importante que destacan los autores es que la supervivencia de la empresa proviene del equipo de gestión. La empresa que opera en un mercado competido tiene poco margen para cometer errores. Evitarlos requiere de un equipo de gestión integrado por conocedores y especialistas de, por lo menos, los temas medulares de la organización. En un mundo cada vez más complejo, el gerente de gran cultura parece tener poca cabida. Uno de los atributos que debe tener el emprendedor es reconocer sus áreas de debilidad y estar dispuesto a que lo acompañen en la gerencia personas con habilidades que las compensen. Significa que se debe realizar un ejercicio de introspección, identificando las destrezas que hacen falta para acometer exitosamente un proyecto con el mayor acierto y conseguir quien le acompañe en su actividad emprendedora. Es así como se forman equipos de gestión que aseguran la supervivencia del negocio.

Este libro escrito en prosa ágil lo recomendamos para su lectura dada la información valiosa que aportan los autores, a partir del análisis realizado en varias empresas venezolanas.

**José F. Castellanos T.**

---

1. Estos autores denominan “amenaza de muerte súbita” el tipo de amenaza que coloca en riesgo la supervivencia de una compañía en un ambiente de alta incertidumbre. Sull, D. y M. Escobari (2004). Lecciones de Brasil: cómo salvar un negocio amenazado de muerte súbita. Harvard Business Review América Latina, Vol. 82 N° 2 (febrero), pp. 80-89.