

¿Cómo

liderar

ante una crisis de desacople comercial?

Aprendizajes de las empresas
que perdieron el mercado de
Venezuela en 2009

INFORME DE TENDENCIAS 2025

Universidad EAFIT

Claudia Restrepo
Rectora Universidad EAFIT

Cristina Vélez Valencia
Decana Escuela de Administración

Fernando Alexander Garzón-Lasso
Director In-Sight
Centro de Estudios en Liderazgo de Impacto

Autor

Luis M. Bolívar

Asistente de investigación

Elisa García Marcano

Colaboración

Alexa Barco López
Camilo Solano Cobos

Diseño

Carlos Enrique Moreno Núñez
Purpose



El desacople Colombia - Venezuela

- Para Colombia, el comercio con Venezuela llegó a representar el 10% del total.
- Antes de 2009, Venezuela era el segundo destino de exportaciones de Colombia y el primer destino de bienes de valor agregado.
- Para 2017 el comercio con Venezuela llegó al 0,7 del total y las exportaciones se redujeron casi totalmente.
- Venezuela se retira de la Comunidad Andina en tanto que Colombia entra en un TLC con EEUU

La guerra comercial Estados Unidos - China

- Las exportaciones de China a EEUU pasaron de representar el 80% del PIB de China a menos del 20%
- La inversión de EEUU en China llegó a representar el 7% del PIB de China, y en la actualidad es menor al 0,5%
- Las empresas de EEUU implementaron la estrategia “China+1” a partir del Covid-19 y la estrategia MAGA en 2025.
- China implementó la estrategia de “Circulación Dual” enfocada en el mercado interno y la suficiencia.

Desacoples alrededor del mundo

- En 2017 Qatar fue bloqueado por sus vecinos del Golfo, deteniendo el comercio de exportación.
- Desde 2019 Corea y Japón tienen un conflicto con prohibición de comercio de semiconductores.
- Con el Brexit, desde 2020, hay una reconfiguración comercial en Europa
- Desde 2022 el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ha conllevado el bloqueo de Rusia y restricciones al comercio de Ucrania.

La crisis de **ayer**

El desacople Colombia - Venezuela

- Impactó más a las empresas manufactureras e industrias de valor agregado
- Bloqueo comercial con cuotas y aranceles, con cierre total de frontera
- Deterioro económico total del mercado interno del socio
- Relaciones bilaterales rotas y conflicto ideológico
- Restricción cambiaria que imposibilitó pagos y negociaciones

vs.

La crisis de **hoy**

El potencial desacople Colombia - EEUU

- Impacta a todos, con mayor presencia de empresas de commodities agrícolas y minero-energéticos
- Restricciones comerciales mediante mayores aranceles
- Deterioro leve de algunas variables económicas del socio
- Relaciones bilaterales deterioradas y divergencia ideológica
- Libertad cambiaria con alta fluctuación de la tasa de cambio.

¿Qué es el desacople comercial?



El desacople comercial es la reducción de la interdependencia entre dos países que solían ser socios comerciales cercanos.

Se manifiesta en

- Bloqueo del comercio por vía de aranceles, cuotas, veto a empresas, o retiro de un bloque comercial.
- Reducción de las exportaciones o importaciones por estrategia empresarial.
- Cierres de frontera por conflicto político o bélico.

El desacople puede ser

- Parcial o sectorial, cuando se restringe el comercio de un producto o sector.
- Total, cuando el bloqueo se extiende a todos los productos.

Puede darse de forma

- Bilateral, cuando dos países socios se desacoplan.
- Multilateral, cuando un bloque comercial se desacopla de un país u otro bloque.

Lecciones del último gran desacople comercial



En el Área de Gestión Global, analizamos las tendencias de comercio y el desempeño de 347 empresas colombianas que enfrentaron la crisis y desacople de Venezuela entre 2007 y 2022. Integramos estadísticas de exportación de la DIAN con conocimientos de 19 gerentes de exportación y CEOs entrevistados para el proyecto. Identificamos desafíos clave, respuestas estratégicas y rutas hacia el éxito para las empresas que navegan el mercado global.

Nuestro estudio de métodos mixtos detalla los impactos en las firmas exportadoras y revela las estrategias empleadas tanto por compañías prósperas como por aquellas que enfrentan obstáculos significativos. Explore nuestros hallazgos y recomendaciones expertas para los próximos pasos impactantes en su trayectoria exportadora.

1 Sin diversificación de mercados no hay supervivencia.

2 Sin innovación y adaptación al mercado no hay diversificación exitosa.

3 De la incertidumbre política al riesgo operativo hay un solo paso.

4 Dinero congelado y volatilidad cambiaria son “deal-breakers” (pero no corras fuera... todavía)

5 La resiliencia se logra con Aprendizaje organizacional y conocimiento.

6 No hay crisis eternas, hay nuevas realidades.

¿Qué aprendimos?

Sin diversificación de mercados no hay supervivencia

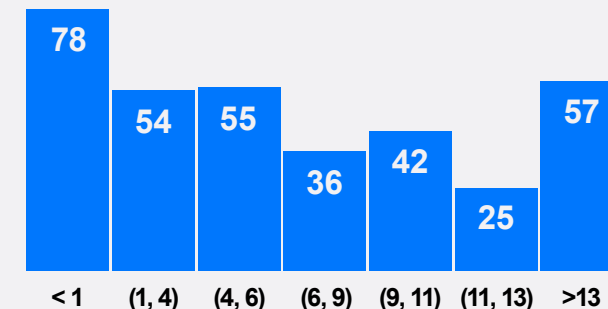
En general de las 347 empresas del estudio, 244 dejaron de exportar para 2023. En 2009, 124 empresas tenían a Venezuela como único destino de exportación, de ellas, solo 4 continuaron exportando en los últimos 5 años; pero redujeron sus exportaciones totales 85% en promedio. Las otras 120 empresas ya no exportan o dejaron de existir.

¿Cómo lo implementamos?

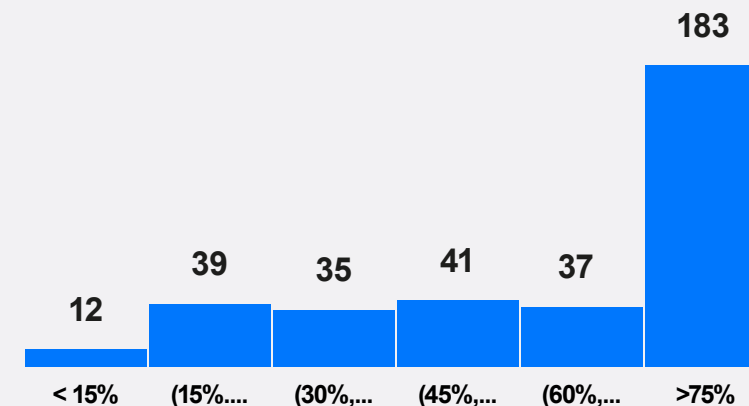
Responder al desacople comercial explotando mercados actuales y explorando nuevos destinos

- El escenario de desacople comercial con bloqueo comercial evidenció el riesgo inherente a la alta dependencia de un único mercado externo.
- Concentrar todas las exportaciones en un solo mercado, por importante que sea, es virtualmente garantía de fracaso en la internacionalización ante una crisis.
- Los procesos de diversificación pueden ser costosos, dolorosos, o complejos; pero protegen por vía de diversificación de riesgos, de crisis súbitas.
- “A Venezuela llegamos a despachar 30 o 40 tractomulas al mes, mientras que a Ecuador solo 4 o 5; y esa desproporción nunca nos preocupó” Empresa de Materiales de Construcción afectada.

Supervivencia como exportador a partir de 2009 (años)



Concentración de mercado antes de la crisis (% de exportaciones a Venezuela)



¿Qué aprendimos?

Sin innovación y adaptación al mercado no hay diversificación exitosa

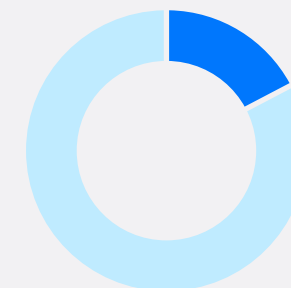
En general de las 347 empresas del estudio, 244 dejaron de exportar para 2023. En 2009, 124 empresas tenían a Venezuela como único destino de exportación, de ellas, solo 4 continuaron exportando en los últimos 5 años; pero redujeron sus exportaciones totales 85% en promedio. Las otras 120 empresas ya no exportan o dejaron de existir.

¿Cómo lo implementamos?

Adaptar productos precrisis señala el éxito poscrisis

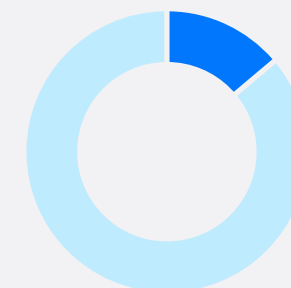
- Creer que la oferta de productos, las estrategias comerciales o incluso la cultura organizacional exitosa en el mercado de origen funcionarán automáticamente en nuevos mercados internacionales es un error costoso.
- La adaptación a las particularidades locales (consumidor, regulación, distribución, cultura de negocio) es indispensable para competir y generar valor.
- “Nosotros nos encontramos con que nuestro producto de valor agregado, exitoso en Venezuela, era muy difícil de posicionar en un mercado como Brasil con producción local robusta y diferente estructura de precios” Industria de consumo masivo.

¿Aumentó la diversificación de productos entre el 2008 y el 2023?



Si No

¿Aumentó la diversificación de mercados entre el 2008 y el 2023?



Si No

¿Qué aprendimos?

De la incertidumbre política al riesgo operativo hay un solo paso

En el caso de Venezuela, las decisiones de política económica y comercial se vieron reflejados en: Expropiación de activos, restricción cambiaria, cierres de frontera, pérdida de cartera, secuestros exprés, migración del talento humano, reducción drástica del mercado, obstáculos regulatorios o burocráticos, pérdida de confianza en aliados.

¿Cómo lo implementamos?

Disponerse a gestionar el riesgo para encontrar rutas de salida a la crisis

- Los entornos marcados por cambios políticos abruptos requieren una capacidad de reacción inmediata y una adaptación constante a nuevas normativas, cierres de frontera y riesgos de seguridad.
- Las empresas que no salieron inmediatamente del mercado, sino que decidieron aprender a gestionarlo, obtuvieron rendimientos y cumplieron objetivos clave antes de su salida.
- “Hoy tomabas una decisión, (pero o sea día a día), y mañana, pero literalmente al otro día, todo cambiaba, todo el panorama era distinto” Empresa de Alimentos.
- “Logramos aprender cuando era el momento justo para hacer las solicitudes, cambiar dólares, o ejecutar nuestras estrategias, y con eso logramos dejar el mercado sin nada de cartera” Empresa de Confecciones.

¿Qué aprendimos?

Dinero congelado y volatilidad cambiaria son “deal-breakers”

El mayor detonante de la salida del mercado mencionada por los empresarios colombianos tuvo que ver con las divisas. Los negocios se bloquean con la volatilidad cambiaria y devaluación acelerada además de la restricción al acceso a divisas para pagos, repatriación de ganancias o venta de activos. Sin embargo, algunas empresas se mantuvieron en el mercado lo suficiente para mitigar pérdidas.

¿Cómo lo implementamos?

Detectar el umbral para operar bajo volatilidad y riesgo cambiario



- Operar en mercados volátiles exige mecanismos robustos para asegurar la recepción de pagos y el retorno de las ganancias o inversiones, navegando complejidades cambiarias y regulatorias
- Muchas empresas decidieron salir del mercado tan pronto como se avizoró el riesgo cambiario, otras, decidieron quedarse, aprender y lograr objetivos de retorno, especialmente aquellas que tenían inversiones de tiempo y capital comprometidas.
- “Lo peor que puede pasar después de analizar mucho el mercado es que no podamos renacionalizar esos dineros invertidos y que nos toque dejarlos en Venezuela” Empresa de lácteos.
- Sobre el negocio de cambio de divisas: “Un día llegan donde un tipo que tenía un negocio legal “Ah, no, venga para la casa, es que eso ya es ilegal” entonces ahí empieza el tema a volverse complejo cuando pasamos de 2.3 bolívares por dólar a 9”. Empresa de confecciones.

¿Qué aprendimos?

La resiliencia se logra con aprendizaje organizacional y conocimiento

Algunos conocimientos clave de las empresas colombianas se trataron como activos estratégicos: la cultura local, la historia del mercado, las relaciones entre actores locales, comportamiento del consumidor, las experiencias pasadas, entre otros.

¿Cómo lo implementamos?

Permitirse aprender para permitir la resiliencia organizacional

- La consecución de nuevos mercados pasa por abrir la empresa a aprendizajes sobre nuevas culturas, preferencias de consumidor, o requerimientos normativos en nuevos países por parte de la empresa y su talento humano.
- Movilizar el conocimiento de aliados como los distribuidores o entidades de soporte como las cámaras binacionales, permite apropiar estrategias, técnicas y know-how para encontrar nuevas rutas o enfrentar crisis operacionales.
- Para aquellos que continuaron la operación en Venezuela, fue fundamental entender la historia, la cultura, los políticos y la forma de hacer negocios en el país. Establecer relaciones sólidas y basadas en la confianza con distribuidores locales fue, en muchos casos, más valioso que los contratos formales, ayudando a resolver crisis operativas.

¿Qué aprendimos?

No hay crisis eternas, hay nuevas realidades

Muchas empresas han manifestado haber descartado el mercado venezolano y desconocen las nuevas realidades, pero muchas otras han logrado un retorno exitoso, recuperar la participación en el mercado, y recuperar la importancia del destino. Sin embargo no siempre es posible el retorno, se requiere conocimiento e inversión como si se tratara de un nuevo país.

¿Cómo lo implementamos?

Entender las nuevas realidades del mercado, sus consumidores, canales o normativa



- Las empresas del sector alimentos y de productos de hogar están liderando el retorno al mercado de Venezuela; algunas con 40% de sus exportaciones actuales dirigidas a ese destino. Otras con alianzas de distribución ya iniciaron operaciones pequeñas, y algunas en proceso de obtención de registros o licencias.
- Las empresas que consideran o están retornando al mercado venezolano ya se están beneficiando de la experiencia pasada. Ya saben cómo operar y qué precauciones tomar. Sin embargo, el mercado actual tiene nuevas dinámicas, actores y procedimientos que requieren un conocimiento actualizado.
- El retorno al mercado no está exento de consideraciones clave: hay un bajo apetito de riesgo en los pagos, pues se pide anticipado; hay aversión a expandir capacidades para atender este mercado; o negativa a considerar estas exportaciones como permanentes en las metas de venta.

Referencias académicas

- Las lecciones de este informe han sido adaptadas del capítulo de libro a publicar próximamente: "Resiliencia Vs. Vulnerabilidad Empresarial en Colombia: Una Historia del Desacople Comercial con Venezuela (2007-2023)
- Bolivar, Luis Miguel, y Francisco Javier Maza-Avila. "Losing Your Main Trade Partner: Adapting Trade Networks Amid Commercial Blockages". *Business Under Crisis, Volume II: Organisational Adaptations*, 2022, 19–41. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76575-0_2.
- Cui, Victor, Ilan Vertinsky, Yonggui Wang, y Dongsheng Zhou. "Decoupling in international business: The 'new' vulnerability of globalization and MNEs' response strategies". *Journal of International Business Studies* 54, núm. 8 (2023): 1562–76. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00602-5>.
- García Torres, Nelson, Liliana Bastos Osorio, y César Panizo Cardona. *Relaciones comerciales binacionales: Colombia y Venezuela, socios históricos, periodo 2005 - 2019*. 1a ed. Cúcuta: Ecoe Ediciones; Universidad Francisco de Paula Santander, 2021.
- Hu, Yimei, Kailan Tian, Tian Wu, y Cuihong Yang. "The Lose-Lose Consequence: Assessing US-China Trade Decoupling through the Lens of Global Value Chains". *Management and Organization Review* 17, núm. 2 (2021): 429–46. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.19>.
- Pastrana, Elisa. "Las cuatro empresas colombianas que Chávez expropió y volvió trofeo en Aló Presidente". *Las 2 Orillas*, el 3 de noviembre de 2022. <https://www.las2orillas.co/las-cuatro-empresas-colombianas-que-chavez-expropio-y-volvio-trofeo-en-alo-presidente/>.
- Witt, Michael A., Arie Y. Lewin, Peter Ping Li, y Ajai Gaur. "Decoupling in international business: Evidence, drivers, impact, and implications for IB research". *Journal of World Business* 58, núm. 1 (2023): 101399. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101399>.

UNIVERSIDAD
EAFIT

IN-SIGHT
CENTRO DE ESTUDIOS EN LIDERAZGO DE IMPACTO