

Grupo Cisneros: Un caso (íngrimo) de éxito venezolano

Gustavo Cisneros es el único empresario venezolano que se ha labrado un nombre en el ámbito internacional. Este hombre, quien figura rutinariamente en la lista de los empresarios más adinerados y poderosos que publica la revista Forbes, es un enigma para la mayoría de sus conciudadanos. ¿Cómo lo logró? ¿Por qué él? ¿Por qué no hay docenas como él? Las respuestas a estas interrogantes no son sencillas

Hoy por hoy, el Grupo (Gustavo) Cisneros es principalmente un conglomerado de comunicaciones y tecnología informática, con intereses en las áreas de transmisión y programación televisiva, música y prestación de servicios de acceso a Internet, al igual que en la industria cervecera y en el béisbol profesional.

El Grupo también comparte negocios con el primo de Gustavo, Oswaldo Cisneros, en telefonía (Bell South que, entre otras cosas, controla a la empresa venezolana Telcel) y en bebidas gaseosas (Panamco, una importante concesionaria de Coca-Cola que, a su vez, es propietaria de Embotelladora Coca-Cola Hit de Venezuela). El año pasado, la revista mexicana *Expansión* informó que el grupo empleaba a más de 37.000 personas en 40 países.

En su condición de conglomerado de propiedad privada, el Grupo Cisneros no publica cifras detalladas sobre sus ventas y utilidades. Lo que sí se sabe es que el conglomerado abarca al menos 70 importantes compañías con ventas anuales por el orden de \$3.500 millones y más de 35.000 empleados. Sus mercados principales son los de telecomunicaciones, medios de comunicación, entretenimiento, tecnología, minería, bebidas y bienes de consumo.

Aproximadamente una décima parte de los activos del grupo está ubicada en Venezuela. Como corresponde a su condición de corporación mundial (si bien mayormente latinoamericana), las actividades no venezolanas del grupo en el área de medios se coordinan desde Miami, a través de Cisneros Television Group.

Entre sus tenencias principales figuran AOL Latin America (50%), Ibero-American Media Partners (Latin American Media Investments, 50%), Playboy TV Intl. (derechos de transmisión para el Reino Unido, España, Portugal, Japón y América Latina; y sólo en castellano para Estados Unidos, 80%) y Galaxy Latin America (transmisión satelital de televisión a través de DirecTV, 22%), al igual que el canal venezolano Venevisión.

Un poco de historia

Diego Cisneros (nacido en 1911) y su hermano, Antonio (nacido en 1907), nacieron en La Habana, de padre cubano, el Dr. Diego Jiménez de Cisneros y Govantes (médico) y madre venezolana, María Luisa Bermúdez Martínez de Cisneros. El Dr. Cisneros murió en 1914, dejando una viuda de 36 años de edad y dos hijos, uno de tres años y el otro de siete.

Después de la guerra, la viuda de Cisneros se mudó a Trinidad, donde se habían asentado varios miembros de su familia. En ese país, Diego culminó su educación primaria y secundaria, graduándose de primero o segundo en su promoción. También demostró las primeras señales de su futuro como empresario al producir helados caseros para venderlos en las calles de Puerto España, y aprendió de su madre cómo producir papelón para su venta a los venezolanos que vivían en la isla.

Así, no fue sino hasta 1928 que los muchachos emigraron a Venezuela. Con su conocimiento del inglés, los dos jovencitos no tardaron en hallar empleo en Caracas: Antonio con Shell y Diego con Royal Bank of Canada, con un salario de Bs.155 al mes. Poco después, Diego cambió de empleo y comenzó a trabajar con una distribuidora de automóviles, ganando Bs.250 al mes. Dos años más tarde había ahorrado lo suficiente para la cuota inicial de un camión de volteo. Y al poco tiempo el camión fue transformado en un autobús, convirtiéndose así en la primera de una línea de 400 unidades.

La clave del éxito de la línea fue la calidad del servicio, precios competitivos (por lo general una locha, ó Bs.0,12½) y una fuerte identificación con el consumidor. En una demostración temprana de su capacidad de ampliarse hacia áreas complementarias, los hermanos obtuvieron los derechos de distribución en Venezuela de los camiones y autobuses Reo. También fueron nombrados representantes de las marcas Norge (neveras) y Hamilton (electrodomésticos), así como de los automóviles Studebaker.

En 1939, las líneas de autobuses fueron vendidas a la Alcaldía de Caracas. En mayo de 1940, los hermanos obtuvieron la franquicia de Pepsi-Cola para Venezuela. A su debido tiempo, aquel negocio se convertiría en la mayor embotelladora independiente de la transnacional fuera de EE.UU.

El negocio de Pepsi también refinó la estrategia de la línea de autobuses, definiendo de esa manera lo que se convertiría en la cultura del grupo: agresiva, atrevida, innovadora, orientada al consumidor, de mercadeo brillante, incesantemente competitiva, con una profunda comprensión de la mentalidad del venezolano y la capacidad de darle media vuelta a la compañía entera en menos de lo que canta un gallo. Aunque los hermanos Cisneros también eran adictos al trabajo, entendieron la importancia de poder delegar, gracias a ello, el grupo cuenta ahora con una prolongada historia de atraer y mantener a sus ejecutivos de alto nivel más talentosos.

Los críticos del Grupo Cisneros le restan veracidad a la habilidad de los hermanos en el mercadeo y la distribución, afirmando que han logrado el éxito porque han jugado sucio. Entre otras cosas, citan el hecho de que, durante un tiempo, los empleados de Pepsi quebraban las botellas de la competencia cada vez que se presentaba la oportunidad. (Para que una embotelladora recupere el costo de un envase reusable, éste debe hacer de cinco a siete viajes de ida y vuelta a la planta embotelladora. De manera que romper las botellas no sólo restringe el acceso al mercado, sino que también constituye una pérdida de capital para la competencia).

Esas críticas citan un hecho, mas no el contexto. Los años '40 y '50 fueron una época de competencia encarnizada en Venezuela. Nadie parece recordar, por ejemplo, las "guerras de la cerveza", que fueron igualmente feroces. Una evaluación más justa debería reconocer los trucos sucios, pero también tomar en cuenta las bien ejecutadas iniciativas de mercadeo y distribución del grupo, la complacencia de la competencia y -quizá- la desafortunada tendencia de los venezolanos a desdecir del éxito ajeno.

Antonio Cisneros murió en 1948. Su hermano, Diego, asumió la responsabilidad principal de la crianza del hijo de Antonio, Oswaldo (para el momento de siete años de edad), y sus hermanas.

Durante los años '50, Diego concentró sus esfuerzos en ampliar y consolidar los negocios existentes, incluyendo Liquid Carbonic de Venezuela (gases industriales, incluido CO₂ para la industria de las bebidas gaseosas) y Gaveplast (gaveras de plástico para bebidas gaseosas y cerveza).

Pero la primera gran diversificación fue la adquisición, en 1961, de la fracasada televisora Televisa. La rebautizaron "Venevisión", la dotaron de un personal de cubanos bien preparados que habían huido de la Cuba de Castro, y contaron con la asistencia técnica y gerencial de American Broadcasting Company (ABC) de Nueva York. Venevisión no tardaría en convertirse en una dinamo de los medios. En los años '60 también se produjo la compra de la fábrica de helados Tío Rico. En el ínterin, la distribuidora de automóviles y camiones fue vendida a unos primos de Diego, y hoy día continúa en funcionamiento: el grupo Deca Centro.

Diego creía en el trabajo con ahínco, así como en comenzar desde abajo. A comienzos de los años '60, su sobrino Oswaldo comenzó a trabajar en Venevisión, pero al cabo de tres semanas le dijo a su tío que prefería la fábrica. Gustavo, por su parte, se aclimató a la televisión como un pato en el agua. Fue así como nació la división del trabajo en la generación más joven: Oswaldo terminó asumiendo la responsabilidad del negocio de bebidas gaseosas y las empresas relacionadas, tales como Liquid Carbonic (CO₂), Central Matilde (azúcar) y Produvisa (botellas de vidrio), y Gustavo se hizo cargo de las operaciones de televisión y entretenimiento.

Al igual que la mayoría de los empresarios venezolanos, Diego Cisneros tuvo el buen cuidado de cultivar los contactos políticos. El esfuerzo fue facilitado por un prolongado historial de apoyo y amistad con adecos individuales que se remontaba a los años '30, especialmente durante los años de la dictadura de Pérez Jiménez, y por el hecho de ser el propietario de uno de los dos principales canales de televisión de Venezuela.

También tuvo muchos amigos en otras áreas. Formó parte de las juntas directivas de Fedecámaras y de la Cámara de Comercio de Caracas. Fue miembro de la Mont Pèlerin Society (un grupo entre cuyos miembros figuran Friederich Hayek y Milton Friedman y que apoya firmemente la libertad individual y los mercados abiertos). En los años '60, le dio su apoyo a "Orientación Económica", de Joaquín Sánchez Covisa, que durante algún tiempo produjo los mejores análisis económicos que los venezolanos hayan tenido el privilegio de leer.

Los años '70: Crecer en casa

Gustavo Cisneros (que hoy día cuenta 56 años) se unió a la empresa de su padre recién graduado del Babson College de Boston, en 1965. Para ese entonces tenía apenas 20 años de edad. Su hermano Ricardo (actualmente de 53 años), también

se unió a la organización poco después de graduarse en Babson, en 1969. En 1970, Diego Cisneros sufrió un derrame cerebral. Aunque el incidente lo obligó a bajar un poco la presión del trabajo, también aceleró el proceso de relevo generacional dentro de la organización. Para 1974-75, Gustavo ya estaba básicamente a cargo de Venevisión. Su primo Oswaldo, entretanto, había asumido la plena responsabilidad de la embotelladora. Por su parte, Ricardo manejaba las finanzas del grupo.

Dos de los seis hijos restantes de Diego, Antonio José y Carlos Enrique, murieron trágicamente; uno en un accidente de aviación y el otro ahogado. Un cuarto hermano, Diego Alberto, está parcialmente retirado, mientras que el quinto, Gerardo, se ha dedicado a los negocios por su cuenta. Una hermana, Marión, sigue activa en el grupo. Anita, la otra hermana, se ha dedicado a sus propios negocios y a mediados de los años '80 adquirió la empresa Productos Pet de sus hermanos.

Los años '70 fueron una época de rápido crecimiento para el grupo. Entre sus principales adquisiciones e iniciativas figuran Yukeri Venezolana de Alimentos (jugos de fruta y enlatados de frutas y vegetales, 1973), la cadena de supermercados CADA (1975), la distribución de NCR (máquinas de contabilidad, cajas registradoras automáticas, 1975), el concurso de belleza Miss Venezuela (1976), los derechos para elaborar los productos Helene Curtis para el cuidado del cabello (1980), Rodven (casa disquera y producción y distribución de cintas de video, 1980), las franquicias de Burger King (1980) y Pizza Hut (1983) y Sears Roebuck de Venezuela (rebautizada como "Maxy's" en 1983), entre otras.

Con muy pocas excepciones, los hilos comunes que entrelazaron el rápidamente creciente conjunto de negocios del grupo fueron: a) un cuantioso gasto en publicidad, b) la venta principalmente en efectivo y c) la negociación de bienes y servicios no transables. Esto último contribuye en buena medida a explicar cómo es que el Grupo Cisneros pudiese más adelante sobrevivir a las crisis de los años '80 y '90, cuando políticas incoherentes del gobierno y la persistente sobrevaluación del bolívar llevaron a la quiebra a muchos productores de bienes transables. Las únicas empresas de manufactura del grupo fueron Gaveplast y Proyectos Pet (botellas de plástico PET para la industria de bebidas gaseosas). Ambos negocios fueron al final traspasados a otros miembros de la familia.

La naturaleza de la mayoría de los negocios no relacionados con la televisión, realizados sobre la base de ventas al contado, también generó un resentimiento considerable en los círculos empresariales. En Venezuela, como en cualquier otro lugar, parte del secreto de manejar un supermercado o una franquicia de Burger King es comprar a crédito para vender al contado y en efectivo, utilizando el dinero disponible para financiar la expansión del negocio. La técnica había sido perfeccionada desde hacía mucho tiempo por CADA (50% de cuyas acciones eran propiedad de International Basic Economy Corporation, de Nelson Rockefeller).

En los años '70 se produjo al menos un grave revés para el Grupo: su fracaso en obtener la aprobación gubernamental para su empresa Pentacom, un ambicioso proyecto petroquímico que habría significado la asunción del control de varias empresas petroquímicas propiedad del Estado que estaban generando pérdidas. La propuesta fue ampliamente criticada citándose el tráfico de influencias y el compinchismo resultante de la estrecha relación entre los Cisneros y el recién electo Carlos Andrés Pérez. Al final, el proyecto fue desechado, pero la percepción de que los Cisneros estaban demasiado bien conectados políticamente perduró por muchos años.

Los años '80: La ida al exterior

El Grupo comenzó a tantear el terreno fuera de Venezuela en 1967, a través de su inversión en una planta de Pepsi-Cola en Brasil. Esa empresa no funcionó tan bien como se esperaba y fue vendida en 1973. Las primeras grandes iniciativas del Grupo fuera del país tuvieron lugar a mediados de los años '80.

Parece haber dos motivos importantes para la decisión de iniciar operaciones en el exterior. El primero, y más importante, es que el grupo se estaba quedando sin oportunidades de crecimiento en el país. Ya dominaba completamente todas las áreas en las que había entrado y -sabiamente- decidió no incursionar en negocios que no entendía o con los que no estaba familiarizado. El segundo es que, al igual que todas las empresas venezolanas, el grupo se vio obligado a absorber cuantiosas pérdidas a consecuencia de la devaluación del bolívar. Eso, además del colapso de los precios del petróleo en 1984-86, sugirió fuertemente que se debía comenzar a buscar otros y nuevos horizontes.

Sus primeros pasos en el ámbito internacional fueron las adquisiciones, en 1984, de American Bottling Company (una importante embotelladora de gaseosas estadounidense), Evenflo (botellas para bebés) y Spalding (artículos deportivos) en EE.UU., así como la cadena española de tiendas por departamentos Galerías Preciados. Las cuatro fueron actos de audacia. Todas eran compañías de las que se pensaba que ofrecían un enorme potencial no realizado. De hecho, la

situación tanto de Evenflo como de Spalding se desarrolló tal como se había previsto, a través de productos nuevos o mejorados, comercialización creativa y una fuerte presencia extranjera. La empresa embotelladora no fue tan exitosa y fue vendida al poco tiempo.

El grupo tampoco pudo darle la vuelta a Galerías Preciados. La idea para ese momento era transferir a España la tecnología y experiencia adquiridas junto con la compra de Sears Roebuck de Venezuela. Aunque la mayoría de los ejecutivos procedentes de Venezuela eran de origen español, la tecnología no logró afincarse. Ante la alternativa de comprometer más recursos en esa empresa o vender, el Grupo Cisneros decidió vender. Galerías fue vendida en 1987. Como parte de pago, el Grupo Cisneros recibió un valioso inmueble en la Plaza Paternoster de Londres. Más adelante esa propiedad fue vendida a una empresa urbanizadora.

Para los observadores de los Cisneros, el meollo no es que la incursión en Galerías Preciados pudiese haber generado pérdidas, sino que el grupo no lo pensó dos veces para desembarazarse del negocio apenas se dieron cuenta de que éste no estaba funcionando según lo anticipado.

Sin dejarse amilanar por el revés, el Grupo continuó buscando la manera de duplicarse a sí mismo en mercados foráneos. En 1987, Rodven compró 50% de Top-Hits, una distribuidora estadounidense de éxitos discográficos hispanos. En 1992, el Grupo Cisneros adquirió 25% de Univisión, una de las dos grandes televisoras en idioma castellano de EE.UU., y 100% de Chilevisión, importante televisora chilena. En 1993 adquirió la cadena de supermercados Pueblo Xtra (que atiende a Puerto Rico, Islas Vírgenes y el Sur de Florida y que incluyó 55 franquicias de alquiler de cintas de video Blockbuster). En 1994 compró una participación en Caribbean Communications Network de Trinidad (CCN, que no hay que confundir con CNN).

Los años '90: El replanteamiento de la estrategia

A mediados de los años '90, el Grupo hizo una pausa para evaluar su situación. Ese esfuerzo introspectivo produjo dos decisiones importantes: una de ellas fue concentrarse en los negocios de rápido crecimiento que mejor conocía y entendía —o que consideraba que podría aprender con rapidez— incluida la transmisión y programación de televisión, las telecomunicaciones e Internet.

La segunda decisión fue reducir su presencia en Venezuela al mínimo absoluto, dejando en el país a Venevisión y las empresas relacionadas estrechamente con ella. Ello se debió en parte a que el Grupo se percató de que las políticas y la mentalidad del gobierno de Caldera habían condenado al país a cinco años de estancamiento, o de algo peor. La naturaleza vengativa de Caldera, así como su disposición a utilizar los garrotes económicos oficiales (tales como el control de cambios) para “castigar” a sus enemigos probablemente también tuvieron un papel importante.

Sea como fuere, el Grupo procedió a vender muchas de sus tenencias en Venezuela, incluidos CADA y Maxy's (a Cadenalco, de Colombia, Makro y el Grupo Polar), Yukery (a Mavesa) y Tío Rico (a Unilever), al tiempo que retenía Venevisión y un puñado de otras empresas, entre ellas el certamen Miss Venezuela, Laboratorios Fisa (Helene Curtis) y Café El Peñón. Pero no todo era cuestión de “retener o vender”. El Grupo también adquirió una participación minoritaria (20%) en Cervecería Regional, de Maracaibo.

Entretanto, el Grupo también vendió empresas consideradas no importantes en EE.UU. Evenflo y Spalding fueron vendidas en 1996 por \$1.000 millones (con una bonita ganancia de \$760 millones). Pero ha retenido otros negocios, presumiblemente no medulares, como las cadenas de supermercados Xtra y Pueblo. La definición de “medular”, es aparentemente flexible: si el negocio está yendo bien y hay gente de Cisneros al frente, entonces es un negocio “medular”.

Al mismo tiempo, el grupo se apresuró a ampliar su presencia en toda América Latina. En 1995 fundó Galaxy Latin America con Hughes Electronics, el Grupo Abril de Brasil y Multivisión, de México. Galaxy Latin America ofrece ahora transmisiones satelitales de televisión a través de DirecTV en 27 países de la región. En 1996, las operaciones de televisión del Grupo fueron asumidas por Cisneros Television Group (CTG), con sede en Miami. Hoy día, CTG distribuye más de 20.000 horas al año de su propia programación en 61 países.

Entre otras cosas, CTG lanzó Locomotion, un canal de dibujos animados para adolescentes y adultos, cl@se (canal educativo) y AME, programa satelital de adiestramiento para maestros de escuela. En los años siguientes, adquirió los derechos de otros varios programas, entre ellos Space, I-Sat, Uniseries, Jupiter Cómic, Venus y una serie de canales locales argentinos.

Cisneros Television Group también adquirió 80% del recién creado Playboy TV International, con derechos de transmisión en el Reino Unido, España, Portugal, Japón y América Latina, y programas en español en Estados Unidos.

En 1997 Cisneros se unió a Hicks, Muse, Tate & Furst para constituir Ibero-American Media Partners, una empresa de capital de riesgo de \$500 millones que actualmente posee docenas de inversiones por toda América Latina, entre ellas, El Sitio, portal de Internet; Eccelera Holdings, una incubadora con sede en Brasil, y otras. Y en 1998, el Grupo de Compañías Cisneros aportó \$100 millones en efectivo por su participación de 50% en AOL Latin America.

Mientras todo eso se desarrollaba, Oswaldo, primo de Gustavo Cisneros, hacía algunas inversiones creativas por su propia cuenta. Por un lado, en 1992 se unió a Bell South para crear la altamente rentable red de telefonía celular Telcel que, durante un tiempo, fue la de más rápido crecimiento en el mundo. Y, en 1996, ejecutó un dramático golpe al vender su empresa embotelladora a Coca-Cola, según se dijo, por \$1.000 millones en efectivo y acciones de Panamco, lo que dejó a Pepsi-Cola momentáneamente sin una planta embotelladora en Venezuela.

La transacción representó el mejor ejemplo posible de una toma de decisión práctica, ingeniosa y astuta. En una píldora, cuando Pepsi (EE.UU.) rechazó una oferta de comprar la operación en Venezuela, los primos Cisneros no se lo pensaron dos veces para vender la planta a la rival tradicional de Pepsi. El negocio fue ejecutado en tiempo récord y en el más absoluto secreto.

En el año 2000, Oswaldo canjeó sus acciones de Telcel por acciones de Bell South, con lo que efectivamente diversificó una parte importante de su cartera alejándola de Venezuela.

Tanto la organización de Gustavo como la de Oswaldo está en manos privadas y se sabe poca cosa sobre qué participación puede tener cada uno de ellos en las empresas del otro. Hasta donde ha podido conocer VenEconomía, Gustavo Cisneros mantuvo una participación minoritaria importante en la embotelladora, pero ninguna en Telcel. Sin embargo, parece que los primos cooperaron estrechamente en ambas transacciones.

Cervecería Regional

Aunque el Grupo Cisneros vendió la mayor parte de sus tenencias en Venezuela en los años '90, hubo un área en el que sí amplió su presencia. Durante los años '90, Gustavo Cisneros adquirió el 80% restante de Cervecería Regional. Esta compra tuvo todas las características de una operación clásica al estilo Cisneros: publicidad creativa ("la catira", "la otra"), distribución excelente, nueva fábrica en Cagua (centro de Venezuela), nuevo producto (Regional Light) y una comercialización agresiva, que le han permitido aumentar la participación de mercado de Regional de 5% en 1994 a aproximadamente 23% actualmente.

En marzo de 2001, el Grupo Cisneros compró el equipo de béisbol profesional Leones del Caracas y anunció la construcción de un nuevo estadio en el oeste de la capital. No hay que ser un genio para captar la sinergia que existe entre la cerveza, el béisbol y la televisión.

El tema de la "destrucción de botellas" volvió a salir a flote recientemente, en un momento en que la competencia entre Regional y Polar se acaloró. Vendedores de todas las marcas normalmente aceptan botellas vacías de la competencia, que las empresas respectivas cambian luego entre sí.

En mayo de 2001, Regional acusó a Polar de retener envases vacíos de su propiedad y solicitó a Pro-Competencia que investigara. Regional sustanció su acusación con grabaciones en video e inspecciones de tribunales las cuales demostraban que aproximadamente 120.000 gaveras de botellas vacías de su cerveza se encontraban en un galpón en Maracaibo de Cervecería Modelo, de Polar. Regional también afirmó que había descubierto pruebas que sugerían que algunas de las botellas habían sido destruidas y que su único interés era establecer reglas claras, transparentes y justas para llevar los negocios en ese ramo.

Por su parte, Polar alegó que estas afirmaciones no tenían fundamento, aseverando que el único motivo de que se hubiesen acumulado tantas botellas era que Regional no las había ido a buscar, según el procedimiento estándar de la industria. En pocas palabras, Polar afirma que Regional le tendió una trampa.

El 19 de junio, Pro-Competencia anunció que investigaría las acusaciones de Regional, ordenando a ambas partes que desistieran de prácticas anticompetitivas.

Puede que transcurran meses antes de que salga a la luz pública la verdad sobre esos acontecimientos. Sin embargo, mientras tanto se puede decir que Polar está perdiendo la guerra de propaganda: si, tal y como lo afirma, Regional se había negado deliberadamente a recoger sus botellas, ello habría bastado para publicar avisos a toda página

“recordándole” a ésta que sus botellas aguardaban a que las fueran a buscar en tal o cual dirección. Debido a que no tomó medidas disuasivas de este tipo en su momento, Polar se puso en una posición insostenible. Y, por supuesto, si algunos de sus empleados estaban, de hecho, reteniendo botellas, tanto peor.

Lo mejor en este momento es que ambas empresas convengan en un “pacto de no agresión”, basado en un conjunto de reglas del juego transparentes y de fácil aplicación.

Independientemente de la manera en que se resuelva el problema, Regional ha hecho saber -por si a alguien se le ha escapado- que se ha convertido en una presencia agresiva en el mercado nacional de la cerveza.

El impulso hacia el éxito

La compañía de 400 autobuses de Diego y Alberto Cisneros fue un éxito en los años '30 porque fueron sensibles a las necesidades de sus clientes, ofrecieron un servicio de calidad y estuvieron dispuestos a reducir drásticamente sus precios para poder ganar volumen. También se debió a que fueron competidores agresivos y rápidos a la hora de aprovechar las oportunidades. Aplicaron la misma estrategia al negocio de embotellado en los años '40 y '50, y a la televisión en los '60 y '70.

También tuvieron éxito porque consiguieron atraer y retener a gerentes talentosos. Se han ganado una lealtad extraordinaria. Fueron gerentes dedicados y adictos al trabajo, pero también saben cómo delegar autoridad. Tuvieron reputación de estrictos pero justos.

Esas cualidades se han preservado hasta el día de hoy. Las organizaciones Cisneros son planas y flexibles. No son burocráticas. Son meritocráticas y se espera que sus ejecutivos tomen decisiones. Tampoco demoran en reconocer un fracaso.

Gustavo, Ricardo y Oswaldo Cisneros no se ajustan al patrón habitual venezolano, en virtud del cual el talento y el impulso motivador suelen “saltarse” una generación. Los tres heredaron el impulso competitivo y la dedicación de sus padres al trabajo con ahínco. Los tres parecen tener ese “fuego interno” que distingue a los empresarios y políticos excepcionalmente exitosos. Sólo cabe adivinar el dónde y el por qué de ese fuego. Una fuente consultada por VenEconomía sugiere que es posible que la rivalidad entre hermanos haya jugado un rol importante.

Una hipótesis más plausible es que la “sociedad” desempeñó un papel al moldear las ambiciones y la perspectiva de la vida del trío. La sociedad caraqueña está entre las más abiertas y accesibles del mundo. Aun así, hay un núcleo, lo que Francisco Herrera Luque denominó “los amos del valle”, que es descendiente de los mantuanos que dominaron la sociedad caraqueña en tiempos coloniales. VenEconomía se imagina que los hijos e hijas de los “amos del valle” le hicieron la vida difícil a los niños Cisneros, desdeñándolos con formas sutiles y no tan sutiles en la escuela, excluyéndolos de ciertas actividades, etc. No se trata únicamente de los Cisneros, sino de casi todos los hijos de los inmigrantes exitosos.

Otros en situaciones similares han reaccionado ignorando los desaires o esforzándose al extremo para crear y mantener relaciones personales con los demás, uniéndose y participando activamente en cámaras de comercio, clubes sociales u organizaciones comunitarias.

No obstante, los Cisneros jóvenes no son gregarios. En este caso, sin embargo, el rechazo -real o percibido- se traduce en un incentivo poderoso para tener éxito en los negocios. Los primos son amigables y cálidos en el tú a tú, pero esa calidez se canaliza hacia el éxito en los negocios, no se desperdicia en cortejar la aprobación de extraños.

Los primos, especialmente Gustavo, tienen una facilidad para establecer relaciones productivas con gente importante, incluidos, por ejemplo, Pedro Tinoco en Venezuela, Felipe González en España y David Rockefeller y George Bush en Estados Unidos. Aun así, su vida privada es, de hecho, sumamente privada. Eso no es lo mismo que decir que los Cisneros no apoyan actividades comunitarias, ya que sí lo hacen, pero siempre de forma casi absolutamente anónima. En los años '70, por ejemplo, Gustavo y su esposa, Patricia Phelps de Cisneros, lanzaron el proyecto “Acude”, una iniciativa ambiciosa para erradicar el analfabetismo del país.

También vale la pena señalar que los Cisneros son notablemente flexibles. Venevisión es una empresa venezolana. Quienquiera que haya tenido trato con el canal puede corroborarlo. Lo que resulta inesperado es que Cisneros Television Group, con sede en Miami, sea una empresa estadounidense. Sus valores y su cultura son estadounidenses, no venezolanos. Las dos empresas comparten el mismo espíritu e impulso poderosamente competitivo por lograr el éxito,

pero el hecho de que sus culturas sean por lo demás distintas es un testimonio de la adaptabilidad y flexibilidad del Grupo.

Nadie es profeta en su tierra

A pesar del extraordinario éxito que ha logrado tanto aquí como en el exterior, el Grupo Cisneros rara vez es tenido como un modelo a seguir por la juventud venezolana que comienza en la vida. Sus logros son poco entendidos y menos apreciados aún.

La ironía de todo ello es que el Grupo que todo el mundo adora detestar está conformado precisamente por aquello de lo que Venezuela más necesita: empresarios al estilo Cisneros, hombres de empresa que crean compañías, empleos y actividad económica sin depender de dádivas ni subsidios gubernamentales. ✎

Robert Bottome

(Nota de Redacción: El autor está emparentado políticamente con Patricia Phelps de Cisneros, esposa de Gustavo. Ninguno de ellos fue entrevistado para este artículo).

Grupo Cisneros: Un caso (íngrimo) de éxito venezolano

Gustavo Cisneros es el único empresario venezolano que se ha labrado un nombre en el ámbito internacional. Este hombre, quien figura rutinariamente en la lista de los empresarios más adinerados y poderosos que publica la revista Forbes, es un enigma para la mayoría de sus conciudadanos. ¿Cómo lo logró? ¿Por qué él? ¿Por qué no hay docenas como él? Las respuestas a estas interrogantes no son sencillas

Hoy por hoy, el Grupo (Gustavo) Cisneros es principalmente un conglomerado de comunicaciones y tecnología informática, con intereses en las áreas de transmisión y programación televisiva, música y prestación de servicios de acceso a Internet, al igual que en la industria cervecera y en el béisbol profesional.

El Grupo también comparte negocios con el primo de Gustavo, Oswaldo Cisneros, en telefonía (Bell South que, entre otras cosas, controla a la empresa venezolana Telcel) y en bebidas gaseosas (Panamco, una importante concesionaria de Coca-Cola que, a su vez, es propietaria de Embotelladora Coca-Cola Hit de Venezuela). El año pasado, la revista mexicana *Expansión* informó que el grupo empleaba a más de 37.000 personas en 40 países.

En su condición de conglomerado de propiedad privada, el Grupo Cisneros no publica cifras detalladas sobre sus ventas y utilidades. Lo que sí se sabe es que el conglomerado abarca al menos 70 importantes compañías con ventas anuales por el orden de \$3.500 millones y más de 35.000 empleados. Sus mercados principales son los de telecomunicaciones, medios de comunicación, entretenimiento, tecnología, minería, bebidas y bienes de consumo.

Aproximadamente una décima parte de los activos del grupo está ubicada en Venezuela. Como corresponde a su condición de corporación mundial (si bien mayormente latinoamericana), las actividades no venezolanas del grupo en el área de medios se coordinan desde Miami, a través de Cisneros Television Group.

Entre sus tenencias principales figuran AOL Latin America (50%), Ibero-American Media Partners (Latin American Media Investments, 50%), Playboy TV Intl. (derechos de transmisión para el Reino Unido, España, Portugal, Japón y América Latina; y sólo en castellano para Estados Unidos, 80%) y Galaxy Latin America (transmisión satelital de televisión a través de DirecTV, 22%), al igual que el canal venezolano Venevisión.

Un poco de historia

Diego Cisneros (nacido en 1911) y su hermano, Antonio (nacido en 1907), nacieron en La Habana, de padre cubano, el Dr. Diego Jiménez de Cisneros y Govantes (médico) y madre venezolana, María Luisa Bermúdez Martínez de Cisneros. El Dr. Cisneros murió en 1914, dejando una viuda de 36 años de edad y dos hijos, uno de tres años y el otro de siete.

Después de la guerra, la viuda de Cisneros se mudó a Trinidad, donde se habían asentado varios miembros de su familia. En ese país, Diego culminó su educación primaria y secundaria, graduándose de primero o segundo en su promoción. También demostró las primeras señales de su futuro como empresario al producir helados caseros para venderlos en las calles de Puerto España, y aprendió de su madre cómo producir papelón para su venta a los venezolanos que vivían en la isla.

Así, no fue sino hasta 1928 que los muchachos emigraron a Venezuela. Con su conocimiento del inglés, los dos jovencitos no tardaron en hallar empleo en Caracas: Antonio con Shell y Diego con Royal Bank of Canada, con un salario de Bs.155 al mes. Poco después, Diego cambió de empleo y comenzó a trabajar con una distribuidora de automóviles, ganando Bs.250 al mes. Dos años más tarde había ahorrado lo suficiente para la cuota inicial de un camión de volteo. Y al poco tiempo el camión fue transformado en un autobús, convirtiéndose así en la primera de una línea de 400 unidades.

La clave del éxito de la línea fue la calidad del servicio, precios competitivos (por lo general una locha, ó Bs.0,12½) y una fuerte identificación con el consumidor. En una demostración temprana de su capacidad de ampliarse hacia áreas complementarias, los hermanos obtuvieron los derechos de distribución en Venezuela de los camiones y autobuses Reo. También fueron nombrados representantes de las marcas Norge (neveras) y Hamilton (electrodomésticos), así como de los automóviles Studebaker.

En 1939, las líneas de autobuses fueron vendidas a la Alcaldía de Caracas. En mayo de 1940, los hermanos obtuvieron la franquicia de Pepsi-Cola para Venezuela. A su debido tiempo, aquel negocio se convertiría en la mayor embotelladora independiente de la transnacional fuera de EE.UU.

El negocio de Pepsi también refinó la estrategia de la línea de autobuses, definiendo de esa manera lo que se convertiría en la cultura del grupo: agresiva, atrevida, innovadora, orientada al consumidor, de mercadeo brillante, incesantemente competitiva, con una profunda comprensión de la mentalidad del venezolano y la capacidad de darle media vuelta a la compañía entera en menos de lo que canta un gallo. Aunque los hermanos Cisneros también eran adictos al trabajo, entendieron la importancia de poder delegar, gracias a ello, el grupo cuenta ahora con una prolongada historia de atraer y mantener a sus ejecutivos de alto nivel más talentosos.

Los críticos del Grupo Cisneros le restan veracidad a la habilidad de los hermanos en el mercadeo y la distribución, afirmando que han logrado el éxito porque han jugado sucio. Entre otras cosas, citan el hecho de que, durante un tiempo, los empleados de Pepsi quebraban las botellas de la competencia cada vez que se presentaba la oportunidad. (Para que una embotelladora recupere el costo de un envase reusable, éste debe hacer de cinco a siete viajes de ida y vuelta a la planta embotelladora. De manera que romper las botellas no sólo restringe el acceso al mercado, sino que también constituye una pérdida de capital para la competencia).

Esas críticas citan un hecho, mas no el contexto. Los años '40 y '50 fueron una época de competencia encarnizada en Venezuela. Nadie parece recordar, por ejemplo, las “guerras de la cerveza”, que fueron igualmente feroces. Una evaluación más justa debería reconocer los trucos sucios, pero también tomar en cuenta las bien ejecutadas iniciativas de mercadeo y distribución del grupo, la complacencia de la competencia y -quizá- la desafortunada tendencia de los venezolanos a desdecir del éxito ajeno.

Antonio Cisneros murió en 1948. Su hermano, Diego, asumió la responsabilidad principal de la crianza del hijo de Antonio, Oswaldo (para el momento de siete años de edad), y sus hermanas.

Durante los años '50, Diego concentró sus esfuerzos en ampliar y consolidar los negocios existentes, incluyendo Liquid Carbonic de Venezuela (gases industriales, incluido CO₂ para la industria de las bebidas gaseosas) y Gaveplast (gaveras de plástico para bebidas gaseosas y cerveza).

Pero la primera gran diversificación fue la adquisición, en 1961, de la fracasada televisora Televisa. La rebautizaron “Venevisión”, la dotaron de un personal de cubanos bien preparados que habían huido de la Cuba de Castro, y contaron con la asistencia técnica y gerencial de American Broadcasting Company (ABC) de Nueva York. Venevisión no tardaría en convertirse en una dinamo de los medios. En los años '60 también se produjo la compra de la fábrica de helados Tío Rico. En el ínterin, la distribuidora de automóviles y camiones fue vendida a unos primos de Diego, y hoy día continúa en funcionamiento: el grupo Deca Centro.

Diego creía en el trabajo con ahínco, así como en comenzar desde abajo. A comienzos de los años '60, su sobrino Oswaldo comenzó a trabajar en Venevisión, pero al cabo de tres semanas le dijo a su tío que prefería la fábrica. Gustavo, por su parte, se aclimató a la televisión como un pato en el agua. Fue así como nació la división del trabajo en la generación más joven: Oswaldo terminó asumiendo la responsabilidad del negocio de bebidas gaseosas y las empresas relacionadas, tales como Liquid Carbonic (CO₂), Central Matilde (azúcar) y Produvisa (botellas de vidrio), y Gustavo se hizo cargo de las operaciones de televisión y entretenimiento.

Al igual que la mayoría de los empresarios venezolanos, Diego Cisneros tuvo el buen cuidado de cultivar los contactos políticos. El esfuerzo fue facilitado por un prolongado historial de apoyo y amistad con adecos individuales que se remontaba a los años '30, especialmente durante los años de la dictadura de Pérez Jiménez, y por el hecho de ser el propietario de uno de los dos principales canales de televisión de Venezuela.

También tuvo muchos amigos en otras áreas. Formó parte de las juntas directivas de Fedecámaras y de la Cámara de Comercio de Caracas. Fue miembro de la Mont Pèlerin Society (un grupo entre cuyos miembros figuran Friederich Hayek y Milton Friedman y que apoya firmemente la libertad individual y los mercados abiertos). En los años '60, le dio su apoyo a “Orientación Económica”, de Joaquín Sánchez Covisa, que durante algún tiempo produjo los mejores análisis económicos que los venezolanos hayan tenido el privilegio de leer.

Los años '70: Crecer en casa

Gustavo Cisneros (que hoy día cuenta 56 años) se unió a la empresa de su padre recién graduado del Babson College de Boston, en 1965. Para ese entonces tenía apenas 20 años de edad. Su hermano Ricardo (actualmente de 53 años), también

se unió a la organización poco después de graduarse en Babson, en 1969. En 1970, Diego Cisneros sufrió un derrame cerebral. Aunque el incidente lo obligó a bajar un poco la presión del trabajo, también aceleró el proceso de relevo generacional dentro de la organización. Para 1974-75, Gustavo ya estaba básicamente a cargo de Venevisión. Su primo Oswaldo, entretanto, había asumido la plena responsabilidad de la embotelladora. Por su parte, Ricardo manejaba las finanzas del grupo.

Dos de los seis hijos restantes de Diego, Antonio José y Carlos Enrique, murieron trágicamente; uno en un accidente de aviación y el otro ahogado. Un cuarto hermano, Diego Alberto, está parcialmente retirado, mientras que el quinto, Gerardo, se ha dedicado a los negocios por su cuenta. Una hermana, Marión, sigue activa en el grupo. Anita, la otra hermana, se ha dedicado a sus propios negocios y a mediados de los años '80 adquirió la empresa Productos Pet de sus hermanos.

Los años '70 fueron una época de rápido crecimiento para el grupo. Entre sus principales adquisiciones e iniciativas figuran Yukeri Venezolana de Alimentos (jugos de fruta y enlatados de frutas y vegetales, 1973), la cadena de supermercados CADA (1975), la distribución de NCR (máquinas de contabilidad, cajas registradoras automáticas, 1975), el concurso de belleza Miss Venezuela (1976), los derechos para elaborar los productos Helene Curtis para el cuidado del cabello (1980), Rodven (casa disquera y producción y distribución de cintas de video, 1980), las franquicias de Burger King (1980) y Pizza Hut (1983) y Sears Roebuck de Venezuela (rebautizada como "Maxy's" en 1983), entre otras.

Con muy pocas excepciones, los hilos comunes que entrelazaron el rápidamente creciente conjunto de negocios del grupo fueron: a) un cuantioso gasto en publicidad, b) la venta principalmente en efectivo y c) la negociación de bienes y servicios no transables. Esto último contribuye en buena medida a explicar cómo es que el Grupo Cisneros pudiese más adelante sobrevivir a las crisis de los años '80 y '90, cuando políticas incoherentes del gobierno y la persistente sobrevaluación del bolívar llevaron a la quiebra a muchos productores de bienes transables. Las únicas empresas de manufactura del grupo fueron Gaveplast y Proyectos Pet (botellas de plástico PET para la industria de bebidas gaseosas). Ambos negocios fueron al final traspasados a otros miembros de la familia.

La naturaleza de la mayoría de los negocios no relacionados con la televisión, realizados sobre la base de ventas al contado, también generó un resentimiento considerable en los círculos empresariales. En Venezuela, como en cualquier otro lugar, parte del secreto de manejar un supermercado o una franquicia de Burger King es comprar a crédito para vender al contado y en efectivo, utilizando el dinero disponible para financiar la expansión del negocio. La técnica había sido perfeccionada desde hacía mucho tiempo por CADA (50% de cuyas acciones eran propiedad de International Basic Economy Corporation, de Nelson Rockefeller).

En los años '70 se produjo al menos un grave revés para el Grupo: su fracaso en obtener la aprobación gubernamental para su empresa Pentacom, un ambicioso proyecto petroquímico que habría significado la asunción del control de varias empresas petroquímicas propiedad del Estado que estaban generando pérdidas. La propuesta fue ampliamente criticada citándose el tráfico de influencias y el compinchismo resultante de la estrecha relación entre los Cisneros y el recién electo Carlos Andrés Pérez. Al final, el proyecto fue desechado, pero la percepción de que los Cisneros estaban demasiado bien conectados políticamente perduró por muchos años.

Los años '80: La ida al exterior

El Grupo comenzó a tantear el terreno fuera de Venezuela en 1967, a través de su inversión en una planta de Pepsi-Cola en Brasil. Esa empresa no funcionó tan bien como se esperaba y fue vendida en 1973. Las primeras grandes iniciativas del Grupo fuera del país tuvieron lugar a mediados de los años '80.

Parece haber dos motivos importantes para la decisión de iniciar operaciones en el exterior. El primero, y más importante, es que el grupo se estaba quedando sin oportunidades de crecimiento en el país. Ya dominaba completamente todas las áreas en las que había entrado y -sabiamente- decidió no incursionar en negocios que no entendía o con los que no estaba familiarizado. El segundo es que, al igual que todas las empresas venezolanas, el grupo se vio obligado a absorber cuantiosas pérdidas a consecuencia de la devaluación del bolívar. Eso, además del colapso de los precios del petróleo en 1984-86, sugirió fuertemente que se debía comenzar a buscar otros y nuevos horizontes.

Sus primeros pasos en el ámbito internacional fueron las adquisiciones, en 1984, de American Bottling Company (una importante embotelladora de gaseosas estadounidense), Evenflo (botellas para bebés) y Spalding (artículos deportivos) en EE.UU., así como la cadena española de tiendas por departamentos Galerías Preciados. Las cuatro fueron actos de audacia. Todas eran compañías de las que se pensaba que ofrecían un enorme potencial no realizado. De hecho, la

situación tanto de Evenflo como de Spalding se desarrolló tal como se había previsto, a través de productos nuevos o mejorados, comercialización creativa y una fuerte presencia extranjera. La empresa embotelladora no fue tan exitosa y fue vendida al poco tiempo.

El grupo tampoco pudo darle la vuelta a Galerías Preciados. La idea para ese momento era transferir a España la tecnología y experiencia adquiridas junto con la compra de Sears Roebuck de Venezuela. Aunque la mayoría de los ejecutivos procedentes de Venezuela eran de origen español, la tecnología no logró afincarse. Ante la alternativa de comprometer más recursos en esa empresa o vender, el Grupo Cisneros decidió vender. Galerías fue vendida en 1987. Como parte de pago, el Grupo Cisneros recibió un valioso inmueble en la Plaza Paternoster de Londres. Más adelante esa propiedad fue vendida a una empresa urbanizadora.

Para los observadores de los Cisneros, el meollo no es que la incursión en Galerías Preciados pudiese haber generado pérdidas, sino que el grupo no lo pensó dos veces para desembarazarse del negocio apenas se dieron cuenta de que éste no estaba funcionando según lo anticipado.

Sin dejarse amilanar por el revés, el Grupo continuó buscando la manera de duplicarse a sí mismo en mercados foráneos. En 1987, Rodven compró 50% de Top-Hits, una distribuidora estadounidense de éxitos discográficos hispanos. En 1992, el Grupo Cisneros adquirió 25% de Univisión, una de las dos grandes televisoras en idioma castellano de EE.UU., y 100% de Chilevisión, importante televisora chilena. En 1993 adquirió la cadena de supermercados Pueblo Xtra (que atiende a Puerto Rico, Islas Vírgenes y el Sur de Florida y que incluyó 55 franquicias de alquiler de cintas de video Blockbuster). En 1994 compró una participación en Caribbean Communications Network de Trinidad (CCN, que no hay que confundir con CNN).

Los años '90: El replanteamiento de la estrategia

A mediados de los años '90, el Grupo hizo una pausa para evaluar su situación. Ese esfuerzo introspectivo produjo dos decisiones importantes: una de ellas fue concentrarse en los negocios de rápido crecimiento que mejor conocía y entendía —o que consideraba que podría aprender con rapidez— incluida la transmisión y programación de televisión, las telecomunicaciones e Internet.

La segunda decisión fue reducir su presencia en Venezuela al mínimo absoluto, dejando en el país a Venevisión y las empresas relacionadas estrechamente con ella. Ello se debió en parte a que el Grupo se percató de que las políticas y la mentalidad del gobierno de Caldera habían condenado al país a cinco años de estancamiento, o de algo peor. La naturaleza vengativa de Caldera, así como su disposición a utilizar los garrotes económicos oficiales (tales como el control de cambios) para “castigar” a sus enemigos probablemente también tuvieron un papel importante.

Sea como fuere, el Grupo procedió a vender muchas de sus tenencias en Venezuela, incluidos CADA y Maxy's (a Cadenalco, de Colombia, Makro y el Grupo Polar), Yukery (a Mavesa) y Tío Rico (a Unilever), al tiempo que retenía Venevisión y un puñado de otras empresas, entre ellas el certamen Miss Venezuela, Laboratorios Fisa (Helene Curtis) y Café El Peñón. Pero no todo era cuestión de “retener o vender”. El Grupo también adquirió una participación minoritaria (20%) en Cervecería Regional, de Maracaibo.

Entretanto, el Grupo también vendió empresas consideradas no importantes en EE.UU. Evenflo y Spalding fueron vendidas en 1996 por \$1.000 millones (con una bonita ganancia de \$760 millones). Pero ha retenido otros negocios, presumiblemente no medulares, como las cadenas de supermercados Xtra y Pueblo. La definición de “medular”, es aparentemente flexible: si el negocio está yendo bien y hay gente de Cisneros al frente, entonces es un negocio “medular”.

Al mismo tiempo, el grupo se apresuró a ampliar su presencia en toda América Latina. En 1995 fundó Galaxy Latin America con Hughes Electronics, el Grupo Abril de Brasil y Multivisión, de México. Galaxy Latin America ofrece ahora transmisiones satelitales de televisión a través de DirecTV en 27 países de la región. En 1996, las operaciones de televisión del Grupo fueron asumidas por Cisneros Television Group (CTG), con sede en Miami. Hoy día, CTG distribuye más de 20.000 horas al año de su propia programación en 61 países.

Entre otras cosas, CTG lanzó Locomotion, un canal de dibujos animados para adolescentes y adultos, cl@se (canal educativo) y AME, programa satelital de adiestramiento para maestros de escuela. En los años siguientes, adquirió los derechos de otros varios programas, entre ellos Space, I-Sat, Uniseries, Jupiter Cómic, Venus y una serie de canales locales argentinos.

Cisneros Television Group también adquirió 80% del recién creado Playboy TV International, con derechos de transmisión en el Reino Unido, España, Portugal, Japón y América Latina, y programas en español en Estados Unidos.

En 1997 Cisneros se unió a Hicks, Muse, Tate & Furst para constituir Ibero-American Media Partners, una empresa de capital de riesgo de \$500 millones que actualmente posee docenas de inversiones por toda América Latina, entre ellas, El Sitio, portal de Internet; Eccelera Holdings, una incubadora con sede en Brasil, y otras. Y en 1998, el Grupo de Compañías Cisneros aportó \$100 millones en efectivo por su participación de 50% en AOL Latin America.

Mientras todo eso se desarrollaba, Oswaldo, primo de Gustavo Cisneros, hacía algunas inversiones creativas por su propia cuenta. Por un lado, en 1992 se unió a Bell South para crear la altamente rentable red de telefonía celular Telcel que, durante un tiempo, fue la de más rápido crecimiento en el mundo. Y, en 1996, ejecutó un dramático golpe al vender su empresa embotelladora a Coca-Cola, según se dijo, por \$1.000 millones en efectivo y acciones de Panamco, lo que dejó a Pepsi-Cola momentáneamente sin una planta embotelladora en Venezuela.

La transacción representó el mejor ejemplo posible de una toma de decisión práctica, ingeniosa y astuta. En una píldora, cuando Pepsi (EE.UU.) rechazó una oferta de comprar la operación en Venezuela, los primos Cisneros no se lo pensaron dos veces para vender la planta a la rival tradicional de Pepsi. El negocio fue ejecutado en tiempo récord y en el más absoluto secreto.

En el año 2000, Oswaldo canjeó sus acciones de Telcel por acciones de Bell South, con lo que efectivamente diversificó una parte importante de su cartera alejándola de Venezuela.

Tanto la organización de Gustavo como la de Oswaldo está en manos privadas y se sabe poca cosa sobre qué participación puede tener cada uno de ellos en las empresas del otro. Hasta donde ha podido conocer VenEconomía, Gustavo Cisneros mantuvo una participación minoritaria importante en la embotelladora, pero ninguna en Telcel. Sin embargo, parece que los primos cooperaron estrechamente en ambas transacciones.

Cervecería Regional

Aunque el Grupo Cisneros vendió la mayor parte de sus tenencias en Venezuela en los años '90, hubo un área en el que sí amplió su presencia. Durante los años '90, Gustavo Cisneros adquirió el 80% restante de Cervecería Regional. Esta compra tuvo todas las características de una operación clásica al estilo Cisneros: publicidad creativa ("la catira", "la otra"), distribución excelente, nueva fábrica en Cagua (centro de Venezuela), nuevo producto (Regional Light) y una comercialización agresiva, que le han permitido aumentar la participación de mercado de Regional de 5% en 1994 a aproximadamente 23% actualmente.

En marzo de 2001, el Grupo Cisneros compró el equipo de béisbol profesional Leones del Caracas y anunció la construcción de un nuevo estadio en el oeste de la capital. No hay que ser un genio para captar la sinergia que existe entre la cerveza, el béisbol y la televisión.

El tema de la "destrucción de botellas" volvió a salir a flote recientemente, en un momento en que la competencia entre Regional y Polar se acaloró. Vendedores de todas las marcas normalmente aceptan botellas vacías de la competencia, que las empresas respectivas cambian luego entre sí.

En mayo de 2001, Regional acusó a Polar de retener envases vacíos de su propiedad y solicitó a Pro-Competencia que investigara. Regional sustanció su acusación con grabaciones en video e inspecciones de tribunales las cuales demostraban que aproximadamente 120.000 gaveras de botellas vacías de su cerveza se encontraban en un galpón en Maracaibo de Cervecería Modelo, de Polar. Regional también afirmó que había descubierto pruebas que sugerían que algunas de las botellas habían sido destruidas y que su único interés era establecer reglas claras, transparentes y justas para llevar los negocios en ese ramo.

Por su parte, Polar alegó que estas afirmaciones no tenían fundamento, aseverando que el único motivo de que se hubiesen acumulado tantas botellas era que Regional no las había ido a buscar, según el procedimiento estándar de la industria. En pocas palabras, Polar afirma que Regional le tendió una trampa.

El 19 de junio, Pro-Competencia anunció que investigaría las acusaciones de Regional, ordenando a ambas partes que desistieran de prácticas anticompetitivas.

Puede que transcurran meses antes de que salga a la luz pública la verdad sobre esos acontecimientos. Sin embargo, mientras tanto se puede decir que Polar está perdiendo la guerra de propaganda: si, tal y como lo afirma, Regional se había negado deliberadamente a recoger sus botellas, ello habría bastado para publicar avisos a toda página

“recordándole” a ésta que sus botellas aguardaban a que las fueran a buscar en tal o cual dirección. Debido a que no tomó medidas disuasivas de este tipo en su momento, Polar se puso en una posición insostenible. Y, por supuesto, si algunos de sus empleados estaban, de hecho, reteniendo botellas, tanto peor.

Lo mejor en este momento es que ambas empresas convengan en un “pacto de no agresión”, basado en un conjunto de reglas del juego transparentes y de fácil aplicación.

Independientemente de la manera en que se resuelva el problema, Regional ha hecho saber -por si a alguien se le ha escapado- que se ha convertido en una presencia agresiva en el mercado nacional de la cerveza.

El impulso hacia el éxito

La compañía de 400 autobuses de Diego y Alberto Cisneros fue un éxito en los años '30 porque fueron sensibles a las necesidades de sus clientes, ofrecieron un servicio de calidad y estuvieron dispuestos a reducir drásticamente sus precios para poder ganar volumen. También se debió a que fueron competidores agresivos y rápidos a la hora de aprovechar las oportunidades. Aplicaron la misma estrategia al negocio de embotellado en los años '40 y '50, y a la televisión en los '60 y '70.

También tuvieron éxito porque consiguieron atraer y retener a gerentes talentosos. Se han ganado una lealtad extraordinaria. Fueron gerentes dedicados y adictos al trabajo, pero también saben cómo delegar autoridad. Tuvieron reputación de estrictos pero justos.

Esas cualidades se han preservado hasta el día de hoy. Las organizaciones Cisneros son planas y flexibles. No son burocráticas. Son meritocráticas y se espera que sus ejecutivos tomen decisiones. Tampoco demoran en reconocer un fracaso.

Gustavo, Ricardo y Oswaldo Cisneros no se ajustan al patrón habitual venezolano, en virtud del cual el talento y el impulso motivador suelen “saltarse” una generación. Los tres heredaron el impulso competitivo y la dedicación de sus padres al trabajo con ahínco. Los tres parecen tener ese “fuego interno” que distingue a los empresarios y políticos excepcionalmente exitosos. Sólo cabe adivinar el dónde y el por qué de ese fuego. Una fuente consultada por VenEconomía sugiere que es posible que la rivalidad entre hermanos haya jugado un rol importante.

Una hipótesis más plausible es que la “sociedad” desempeñó un papel al moldear las ambiciones y la perspectiva de la vida del trío. La sociedad caraqueña está entre las más abiertas y accesibles del mundo. Aun así, hay un núcleo, lo que Francisco Herrera Luque denominó “los amos del valle”, que es descendiente de los mantuanos que dominaron la sociedad caraqueña en tiempos coloniales. VenEconomía se imagina que los hijos e hijas de los “amos del valle” le hicieron la vida difícil a los niños Cisneros, desdeñándolos con formas sutiles y no tan sutiles en la escuela, excluyéndolos de ciertas actividades, etc. No se trata únicamente de los Cisneros, sino de casi todos los hijos de los inmigrantes exitosos.

Otros en situaciones similares han reaccionado ignorando los desaires o esforzándose al extremo para crear y mantener relaciones personales con los demás, uniéndose y participando activamente en cámaras de comercio, clubes sociales u organizaciones comunitarias.

No obstante, los Cisneros jóvenes no son gregarios. En este caso, sin embargo, el rechazo -real o percibido- se traduce en un incentivo poderoso para tener éxito en los negocios. Los primos son amigables y cálidos en el tú a tú, pero esa calidez se canaliza hacia el éxito en los negocios, no se desperdicia en cortejar la aprobación de extraños.

Los primos, especialmente Gustavo, tienen una facilidad para establecer relaciones productivas con gente importante, incluidos, por ejemplo, Pedro Tinoco en Venezuela, Felipe González en España y David Rockefeller y George Bush en Estados Unidos. Aun así, su vida privada es, de hecho, sumamente privada. Eso no es lo mismo que decir que los Cisneros no apoyan actividades comunitarias, ya que sí lo hacen, pero siempre de forma casi absolutamente anónima. En los años '70, por ejemplo, Gustavo y su esposa, Patricia Phelps de Cisneros, lanzaron el proyecto “Acude”, una iniciativa ambiciosa para erradicar el analfabetismo del país.

También vale la pena señalar que los Cisneros son notablemente flexibles. Venevisión es una empresa venezolana. Quienquiera que haya tenido trato con el canal puede corroborarlo. Lo que resulta inesperado es que Cisneros Television Group, con sede en Miami, sea una empresa estadounidense. Sus valores y su cultura son estadounidenses, no venezolanos. Las dos empresas comparten el mismo espíritu e impulso poderosamente competitivo por lograr el éxito,

pero el hecho de que sus culturas sean por lo demás distintas es un testimonio de la adaptabilidad y flexibilidad del Grupo.

Nadie es profeta en su tierra

A pesar del extraordinario éxito que ha logrado tanto aquí como en el exterior, el Grupo Cisneros rara vez es tenido como un modelo a seguir por la juventud venezolana que comienza en la vida. Sus logros son poco entendidos y menos apreciados aún.

La ironía de todo ello es que el Grupo que todo el mundo adora detestar está conformado precisamente por aquello de lo que Venezuela más necesita: empresarios al estilo Cisneros, hombres de empresa que crean compañías, empleos y actividad económica sin depender de dádivas ni subsidios gubernamentales. ✎

Robert Bottome

(Nota de Redacción: El autor está emparentado políticamente con Patricia Phelps de Cisneros, esposa de Gustavo. Ninguno de ellos fue entrevistado para este artículo).