

LA GERENCIA PUESTA A PRUEBA

Las empresas privadas venezolanas hacen historia con sus estrategias para sobrevivir en un país en transición: cumplen las leyes a pesar de considerarlas excesivas, mantienen «bajo perfil» para escapar de la mirada del gobierno, reducen al mínimo sus costos, consiguen dólares como pueden y tratan de encontrar oportunidades de mercado en una economía en recesión. Cual malabaristas, se han vuelto hábiles y han formado nuevos modelos de resistencia, dignos de estudio.

FABIANA CULSHAW

El panorama que enfrenta la gerencia nacional en 2011 es similar al del año pasado, aunque estará más alerta con un gobierno que profundiza su modelo socialista. Como 2012 será un año electoral, el gobierno tratará de cuidar más su imagen y expandirá el gasto público, lo que no cambiará la realidad económica del país, pero será un pequeño aliciente para algunos sectores. Si bien el gobierno afirma que Venezuela está saliendo de la recesión y el alza del precio del petróleo —debido a los conflictos del Medio Oriente— podría ayudar en la coyuntura nacional, los pronósticos indican que, en el mejor de los casos, la economía venezolana tendrá un crecimiento entre cero y dos por ciento. Esto no es alentador para el sector privado, que lucha por defender sus espacios ante una política estatal que lo margina; mientras que el sector público enfrenta gran conflictividad laboral, por incumplimiento de los contratos colectivos.

«A capa y espada»

¿A qué se enfrentan las empresas en 2011 y 2012? Los problemas que más preocupan a los gerentes son la dificultad para conseguir divisas para importar (especialmente para las grandes compañías, pues las pymes requieren menos volúmenes), las tasas de interés que continuarán negativas en términos reales, la caída del consumo privado (salvo algunos picos transitorios) y la inflación calculada entre 28 y 35 por ciento para este año. A estos problemas se suma un entramado de leyes ante las cuales la gerencia debe estar especialmente atenta, por el peso de las sanciones: de incurrir en falta se corre el riesgo de déficit financiero (la unidad tributaria ha sido ajustada recientemente a 76 bolívares) o cierre del negocio; además, se han agregado causales de prisión para sus dueños, según los casos.

Las reformas fiscales constituyen otro eje de preocupación, por la carga que imponen a los empresarios. Según cálculos de Jorge Botti, ex presidente de Consecomercio, el presupuesto de 2011 en materia fiscal supone 72 por ciento de financiamiento vía renta interna: IVA a quince por ciento, ISLR a cuarenta por ciento y vuelta al impuesto al débito bancario entre 0,75 y uno por ciento).

Espacios y oportunidades

A pesar del «Plan Socialista de la Nación» hay quienes perciben espacios interesantes para el sector privado; el gobierno,

Fabiana Culshaw es periodista de negocios y psicóloga empresarial

por más que quiera, no podrá acapararlo todo; si bien la inversión privada ha caído, existen nuevos actores estratégicos que no quieren irse de Venezuela y están dispuestos a arriesgar sus capitales; hay sectores, como tecnología y telecomunicaciones, que siguen creciendo; al negocio del consumo masivo no le está yendo mal; aparecen otras formas de hacer negocio en el país, que han dado lugar al desarrollo de algunas pymes y emprendedores; y se ha fundado un nuevo estilo de gerencia de mercadeo y ventas, con estrategias en mercado populares que dan buenos dividendos.

Lo cierto es que muchos venezolanos se han ido del país, en busca de realidades jurídicas más estables, pero otro tanto se queda y tiene planes de defender «lo suyo», aun cuando el escenario nacional les resulte paradójico, o en plena transición ideológica. La desinversión es enorme (se dice que la inversión privada es apenas tres por ciento del PIB, es decir, prácticamente inexistente) debido a la pérdida de garantías de la propiedad privada; pero hay proyectos que se ponen en marcha, respaldados por empresas que tienen muchos en años en el país y han decidido quedarse. Poco se dice en voz alta, pero Suzuki, por ejemplo, inaugurará una nueva fábrica en Venezuela en abril y Kawasaki desarrolla un plan piloto para instalar una planta, la primera en América Latina. Paradojas de un país en el que el sector vehicular está más que golpeado, y lo mismo ocurre en otros rubros.

Empresas de grandes formatos como Excelsior Gama, Farmatodo y Locatel están haciendo inversiones en sus instalaciones y equipos. Se pudo conocer, extraoficialmente, que Farmatodo habría facturado más que Sivensa el año pasado. Han surgido nuevas empresas de soporte logístico a las grandes compañías farmacéuticas y tecnológicas, que logran lucrativos resultados. A partir del segundo semestre del año se inaugurarán varios centros comerciales. Algunos análisis prevén que aparecerán oportunidades asociadas con los proyectos de infraestructura nacional; aunque liderados por multinacionales, muchas pymes se verán beneficiadas.

Estrategias afiladas

Al decir de Antonio Paiva, economista y profesor de las universidades Central y Metropolitana: «Los ejecutivos venezolanos surfean en un mar crispado que rompe los manuales de los centros académicos y de las consultoras, y han tenido que aprender en la práctica».

¿Cuáles son las características de las mejores gerencias, además de afilar estrategias más allá de los libros? En principio, todas tienen la particularidad de mantener «bajo perfil» (como defensa ante un gobierno contrario a la libre empresa), pero

también la comunicación con los consumidores y la calidad de sus productos y servicios. Otro denominador común es revisar de cerca su gobierno corporativo, para asegurar que toda la organización esté alineada, aclarar el rumbo (fácil de perder en

Que un producto sea calificado de «orgánico» le otorga un estatus especial que implica mayor precio de venta al consumidor, alguien que prefiere ingerir algo que supone más limpio para su cuerpo, más sabroso al paladar y más provechoso para el ambiente natural

tiempos de crisis o transición), aumentar la eficiencia y reducir costos, identificar constantemente los riesgos (mantenerse informadas, por la frecuente aparición de nuevas leyes) y adoptar la mayor cantidad de medidas de control y prevención para evitar inspecciones y sanciones. Todo ello requiere fortaleza, visión, flexibilidad y actualización permanente.

«El mito de que planificar en Venezuela no es posible se está rompiendo», señala Pedro Pacheco, socio de PricewaterhouseCoopers Espiñeira, Sheldon & Asociados. Según Pacheco, las gerencias medias han estado comprometidas con la planificación estratégica de un tiempo a esta parte y, en el último año, lo está también la alta dirección.

Otra preocupación compartida es el especial cuidado de los costos fijos. A pesar de la recesión, ha habido algunos picos en las ventas y es muy probable que se repitan en el próximo año electoral. Pero los buenos gerentes no confunden la situación real del mercado (aún en recesión) con efímeros movimientos de alza, por lo que mantienen una estrategia financiera conservadora.

Leyes de impacto

Las gerencias financieras y administrativas han adquirido primordial relevancia, debido al entramado de leyes en aumento. Desde el sistema de pago de impuestos a tiempo hasta los trámites para importar productos y materias primas, las empresas se han profesionalizado en logística, para no quedar fuera de mercado. En este momento, las gerencias están abocadas a la estructuración de herramientas de gestión y planificación especialmente diseñadas para épocas de complicaciones económicas: gestión del capital de trabajo, gestión del crédito y la cobranza, manejo de inventarios, cuentas por pagar, gestión de deudas con los bancos y estrategias de cobertura cambiaria.

Las leyes que más preocupan son las de responsabilidad tributaria y laboral; en especial, los aportes a Locti, ONA y otros, así como el Impuesto Municipal sobre las Actividades Económicas (antes llamado Patente de Industria y Comercio), las contribuciones parafiscales (IVSS, Banaviv, Régimen Prestacional de Empleo, Inces y las obligaciones laborales ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales) y más. «Entre las últimas leyes aprobadas tendrá impacto inmediato la eliminación del secreto bancario, que da pie a que cualquier autoridad pueda revisar las cuentas y movimientos de las empresas y particulares en el país, con la excusa de controlar posible lavado de dinero», comenta Fernando Fernández, abogado de Baker & McKenzie.

Otra reforma con repercusión inmediata es la de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Locti), la cual ahora prohíbe que el aporte por ese concepto (uno por ciento del ingreso bruto de las empresas) se reinvierta en la organización,

CONFLICTIVIDAD SINDICAL

- Hoy existen 4.000 sindicatos, mientras que en 2001 había 1.700.
- De cuatro centrales sindicales se pasó a siete.
- El gobierno incentiva el paralelismo sindical, lo que ha restado fuerza a la unidad de los trabajadores del país. Existen algunos esfuerzos organizados de reunificación, liderados por sindicalistas.
- El sector público tiene 1,5 millones de trabajadores, cuyos contratos colectivos, en gran parte, han sido suspendidos.
- Existen unos 200 dirigentes acusados por protestar y encausados en los tribunales. Se han aprobado nuevas leyes que criminalizan la protesta en el país.

lo que podría hacerlas retroceder en tecnología e innovación. «Esa ley, antes de ser reformada, favoreció a las compañías, dado que las obligaba a reinvertir en sistemas o procedimientos de desarrollo, pero ahora éstas deberán hacer un esfuerzo extra para mantener la actualización», comenta Pacheco.

La Ley de emolumentos, pensiones y jubilaciones de los funcionarios públicos ha tenido también gran impacto: significó un recorte de la paga de tal magnitud que ha desencadenado

«Entre las últimas leyes aprobadas tendrá impacto inmediato la eliminación del secreto bancario, que da pie a que cualquier autoridad pueda revisar las cuentas y movimientos de las empresas y particulares en el país, con la excusa de controlar posible lavado de dinero»

una serie de protestas en el país. Aun así, continuará vigente. «La conflictividad seguirá y los gerentes deben estar preparados para no interrumpir la producción, a pesar de los reclamos o protestas que se levantan en el país», aconseja Fernández. La consigna del sector privado para este año es: «Pase lo que pase, la producción no debe detenerse».

Manejo de inventarios

«¿Cuáles son los inventarios que podemos alcanzar sin incurrir en acaparamiento?», se preguntan los gerentes. En esta área se han visto obligados a desarrollar destrezas específicas. Los gerentes sienten que no deben perder el poco control que tienen sobre sus espacios e intentan mantener abastecidas a sus empresas para continuar en el juego económico nacional. Para ello, por ejemplo, recurren a insumos nacionales de más fácil acceso, en vez de importarlos, consiguen nuevos proveedores, establecen estrategias de cobertura cambiaria, renegocian sus deudas y solicitan nuevos créditos bancarios.

No es una lucha fácil, pero la contrapartida es que las gerencias venezolanas se han fortalecido técnicamente, lo que las distingue de sus colegas de América Latina. «Es increíble, pero con más trabas las empresas se hacen más eficientes, al aprender a manejar tantos obstáculos», opina María Milagros Nebrada, socia de Hoet Peláez Duque & Castillo. Y alerta: «Los gerentes venezolanos se han convertido en excelentes administradores y también han tenido que desarrollar sus habilidades comunicacionales para explicar lo que está ocurriendo en el país y lograr que los proveedores y las casas matrices tengan paciencia con la situación. No obstante, en este año y para 2012, veremos que a muchos agentes externos se les acabará la paciencia».

Cuidar el talento

Son muchas las empresas que han reducido sus nóminas a la mínima expresión, dados los compromisos con los trabajadores que no pueden

asumir. Aunque esa política de reducción puede ser —en teoría— acertada, se ha convertido en un búmeran para las compañías cuyos gerentes no evaluaron en forma adecuada sus necesidades reales de talento humano, y hoy sufren una baja de producción por no contar con la gente necesaria.

«Aun en crisis —o, mejor dicho, precisamente en crisis— preservar el talento humano de calidad es una decisión de las buenas gerencias, porque en estos momentos es cuando se necesita tener mejores resultados», advierte Pacheco, quien pone como ejemplo a la empresa que representa: PwC Espiñeira Sheldon & Asociados. A pesar de la recesión económica, contratará a 150 jóvenes profesionales en este año para reforzar sus filas. «Hay que pensar a largo plazo y, si las empresas se quedan en el país, no pueden perder competitividad y deben contar con generaciones de relevo», aconseja.

Lo cierto es que la realidad es más complicada porque, aun cuando las empresas quieran retener su personal, sufren su pérdida por el fenómeno de emigración de talentos generalizado en el país. Y aquí aparece otra característica de las gerencias venezolanas: están aprendiendo, a pasos acelerados, a prepararse y a retener talento con estrategias que van más allá de los aumentos salariales; porque, con una inflación de treinta por ciento, pocas organizaciones pueden evitar la caída del salario real de los empleados.

Se calcula que el aumento de sueldos de la empresa privada será, en promedio, un 25 por ciento este año, lo que les exigirá a los gerentes manejar muy bien las relaciones laborales. En este marco, muchas gerencias han reforzado sus planes de desarrollo de carrera y otras estrategias innovadoras para retener talentos, al tiempo que organizan actividades que las acerquen más a los trabajadores, con la intención de mejorar el clima laboral.

Sistemas eficientes

El recorte presupuestario alcanza al área tecnológica, exceptuando aquellos esfuerzos para lograr sistemas más eficientes, con la convicción de que, a mediano o largo plazo, significarán ahorro para la empresa. Antonio Paiva advierte que «no invertir en nueva tecnología tiene algo de suicidio»; de hecho, los gerentes que tienen éxito saben evaluar con precisión el monto o porcentaje de inversión que nunca se debe

EL PANORAMA DE LA GERENCIA EN VENEZUELA Y EL MUNDO

- El 33 por ciento de los altos gerentes de Venezuela es optimista sobre el crecimiento económico del país; mientras que, a escala mundial, la confianza en las economías de los países se ubica en 48 por ciento, y en América Latina en 54 por ciento.
- La alta gerencia venezolana ve a Brasil como el proveedor más importante de América Latina en el futuro, mientras que en otros países se considera a China en ese papel.
- Las preocupaciones de las gerencias venezolanas recaen principalmente en la inflación y la cadena de suministros; mientras que, a escala global, inquieta más la incertidumbre de los mercados internacionales y el endeudamiento de las economías.
- Tanto las gerencias de otros países como la de Venezuela se preocupan por los talentos, porque salir de la crisis mundial requiere más personal preparado, con el aditivo en Venezuela de la percepción de fuga de talentos.
- Los primeros destinos de los profesionales venezolanos hace unos cinco años eran Estados Unidos y otros países anglosajones; posteriormente comenzó una ola de emigración a España y actualmente la ida ocurre hacia los mercados emergentes de la región, como Brasil, México, Colombia y Argentina.
- La fidelidad de marca ha venido disminuyendo en el mundo y también en Venezuela.

Fuente: estudios comparativos de PricewaterhouseCoopers.

sacrificar. ¿Dónde está el límite, cuándo es realmente prioritaria una inversión o significa desaprovechar recursos, en qué desembolsar primero, qué hace la competencia? Todas estas preguntas se refieren al filo del riesgo y la necesidad, que orientan las decisiones finales.

Las empresas suelen contar con varios sistemas informáticos de trabajo, no centralizados ni ponderados, lo que arroja duplicidad de datos y vacíos que se podrían evitar. Por cierto, actualmente han surgido versiones «tropicalizadas» para el cálculo de prestaciones sociales y seguro social, que están llamando la atención de los gerentes, quienes evalúan sus pros y contras. Judith Gil, presidenta de IDC Venezuela, observa una tendencia a recurrir a servicios tercerizados, cuando de administración tecnológica se trata. «Con la tercerización, las empresas no tienen que invertir mucho en equipos y se quitan el dolor de cabeza de contratar a especialistas para sus organizaciones, que no los hay en el mercado».

Los gerentes venezolanos ya no sienten tanto temor como antes a perder la información de sus compañías al ponerla en manos de terceros y están dispuestos a contratar centros de datos externos. «Los negocios de hoy dependen de las aplicaciones y los gerentes lo saben; por eso han tenido que superar ciertos temores que les impedían ser más eficientes». Según Gil, los sectores que más invierten en actualización tecnológica en este momento son gobierno, finanzas, telecomunicaciones, banca, seguros y comercio (aunque este último disminuyó su tendencia en los últimos meses). El más contraído es, de lejos, manufactura.

Mercadeo y publicidad no tradicionales

Los gerentes de mercado son, quizá, quienes deben ser más creativos en esta coyuntura. Explorar nuevas oportunidades de mercado no vistas hasta el momento, u otras formas de distribución de los productos y servicios, y recurrir a aliados

«Es increíble, pero con más trabas las empresas se hacen más eficientes, al aprender a manejar tantos obstáculos»

no tradicionales son algunas de las estrategias a las que recurren para que las ventas no caigan.

La inversión publicitaria ha disminuido porque depende de una cadena de suministros con tropiezos, pero también parte de las estrategias tradicionales está siendo sustituida por otras formas de llegar a nuevos mercados, en especial a los sectores populares. Empresas como Pfizer, Avon, Botiquería (Grupo Cobeca) y algunos bancos, como Banesco, se están dedicando a negocios orientados a la base de la pirámide, donde el «boca a boca» y los centros populares tienen protagonismo. Y los consumidores de los sectores populares no sólo se han convertido en clientes de productos y servicios a los que antes no tenían acceso, sino que actúan como proveedores, distribuidores, vendedores o, incluso, socios estratégicos de las compañías.

En las estrategias publicitarias se percibe un mayor aprovechamiento de los recursos de Internet. Este año existen más presupuestos destinados a las inversiones para publicidad en Internet, o en las redes sociales, sobre todo por parte de las pymes. Internet requiere pocos recursos y, bien utilizados, permite lograr una mejor segmentación: las empresas pueden dirigirse específicamente a las audiencias que les interesan. Generalmente, esta forma de llegar a los consumidores se complementa con los medios tradicionales (televisión, radio, prensa y vallas), pero las opciones digitales no

RETOS DE LA GERENCIA

- El Estado continuará ganando espacios mediante expropiaciones y controles, por lo que continuará siendo competencia para el sector privado.
- Las ventas reales de las empresas serán similares a las del año 2010, pero con disminución de la rentabilidad por aumento de costos e imposibilidad de transferirlos a los precios.
- En términos reales, las empresas facturan, en promedio, la mitad de lo que facturaban en 2008 (según declaraciones de Jorge Botti, ex presidente de Consecomerio).
- Las empresas con problemas de flujo de caja continuarán con la dificultad para acceder al crédito, dado que la banca «afinará» sus clientes.
- Continuarán las dificultades en el manejo de las relaciones laborales.

dejan de ser consideradas por los gerentes en su estrategia de medios, a diferencia de uno o dos años atrás.

Se calcula que más del sesenta por ciento de las empresas del país ha incursionado en redes sociales, pero la gran mayoría no cuenta con personal para administrarlas o no sabe bien cómo hacerlo. En otras palabras, los gerentes venezolanos han llegado a una conciencia plena sobre la importancia del mundo digital, pero aún se preguntan cómo sacarle el mejor provecho.

Según PwC el 25 por ciento de los adultos mayores de 18 años sigue marcas específicas por las redes sociales (especialmente Facebook y Twitter), lo que constituye una nueva tendencia en el comportamiento del consumidor venezolano. Es raro que un adolescente haga una compra, cualquiera que ésta sea, sin consultar la red. Se presume que, para éste y el próximo año, los gerentes continuarán experimentando en busca de la mejor forma de invertir en medios electrónicos: en qué formato y cómo organizarse para recibir las inquietudes de los clientes, canalizarlas y darles respuesta.

También las actividades *below the line* (BTL) —promociones, eventos, mercadeo directo y formas no tradicionales de dar a conocer los productos— están teniendo auge en los últimos tiempos, dada su efectividad en periodos de recesión. Esas actividades exigen que los gerentes estén actualizados y muy en contacto con los gustos de los consumidores. Además, el mantenimiento de leyes que restringen la publicidad de bebidas alcohólicas y cigarrillos en radio y televisión (la llamada «Ley Resorte») ha contribuido al auge de BTL en esos rubros, lo cual se mantendrá en 2011 y 2012.

Acercarse al cliente interno

Cuando el entorno es complicado, los buenos gerentes tienden, acertadamente, a reforzar sus relaciones con el personal, también llamado «cliente interno». Amado Fuguet, asesor de empresas, comenta: «Lejos de recortar en asesoramiento, muchas empresas invierten en asesoría para aprender a operar mejor. Las transnacionales tienen esa «escuela», pero también otras compañías, como Polar, Beco, Servicios Panamericanos, Grupo Belloso (Maracaibo) y varios bancos, han desarrollado iniciativas para mejorar al cliente interno, con especial énfasis en los procesos de comunicación dentro de cada unidad organizacional y entre ellas».

Según Fuguet, los gerentes venezolanos han avanzado mucho en ese frente, pero aún les falta madurar conceptos y ampliar sus capacidades para orientar mejor a los equipos de trabajo, escucharlos y motivarlos. «Las debilidades en los procesos internos repercuten en los clientes y dan pie a la intromisión de agentes externos», afirma, haciendo clara alusión a las intervenciones del gobierno en las empresas privadas supuestamente en conflicto. En su opinión, a finales de 2010 hubo sectores específicos con temores claros de ser expropiados o intervenidos, como el de construcción, pero este año «el estado de alerta se encendió en el tablero de todas las compañías», señala. Por ello, muchos gerentes con visión de largo plazo han ido incorporando profesionales y técnicos en desarrollo organizacional a sus empresas, con el fin de fortalecerlas internamente.

Responsabilidad social como defensa

«Gran parte de las empresas del país tiene programas de responsabilidad social. Tal vez el interés surgió como una tendencia mundial, pero luego se acentuó por la coyuntura política nacional y también porque existe mayor sensibilidad real sobre el tema», comenta Nebrada. Y agrega: «En Hoet Peláez Castillo & Duque, por orden de casa matriz, tenemos proyectos de responsabilidad social que consisten en asesorar legalmente a fundaciones como Crystal House, Operación Sonrisa, Senos Ayuda y la Fundación de Niños con Cáncer». Lo mismo hacen muchas otras empresas que, luego de años de incursionar en el campo de las donaciones, han avanzado con propuestas más completas de responsabilidad social e, incluso, creado gerencias en sus estructuras organizacionales, dedicadas exclusivamente al tema.

Paiva es más pragmático al recomendar que «las empresas privadas deben atender la responsabilidad social, porque es la prueba contundente contra el discurso oficialista que las quiere endemoniar ante la opinión pública». Lo cierto es que todo gerente venezolano tiene en su agenda este tema como prioridad, sea por conciencia social o como defensa de la empresa que representa.

El futuro

De seguir la política actual del gobierno, Venezuela tendrá menos empresas de gran tamaño y más pymes. Es probable que cobren más fuerza las leyes orgánicas del poder popular y comunal, próximamente. También existe un conjunto de desarrollos legislativos que preocupan a los gerentes, pero es probable que no se concreten; entre ellos, la reducción de la jornada la-

«Los gerentes venezolanos se han convertido en excelentes administradores y también han tenido que desarrollar sus habilidades comunicacionales para explicar lo que está ocurriendo en el país y lograr que los proveedores y las casas matrices tengan paciencia con la situación»

bora (de 36 a 35 horas semanales para los horarios diurnos y nocturno, respectivamente), la reducción (de tres meses a uno) del período de prueba para los ingresos en los sectores público y privado, el aumento del bono vacacional a cuarenta días y de las utilidades mínimas legales (de 45 a 90 días), las restricciones a la subcontratación, la retroactividad de las prestaciones sociales y diez años para su prescripción, y el bono de alimentación para patronos con diez trabajadores o menos.

Según los analistas consultados, aunque mucho se habla de esas modificaciones legales, no existe un proyecto sólido al respecto, por lo que no se concretarán en 2011-2012. Entre los frentes que tendrán movimiento se destacan los reclamos sindicales; aunque no tanto en 2012 porque, por ser un año electoral, el gobierno intentará ganarse la opinión pública. De todas formas, será misión de los gerentes saber negociar y acer-

SUGERENCIAS DE LOS EXPERTOS

- Cumplir las leyes, dado que, en caso de incumplimiento, las sanciones son muy fuertes.
- Crear una «comisión de costos y precios», porque los controles gubernamentales pueden comprometer la rentabilidad empresarial.
- Revisar los procesos de suministros, por el encarecimiento de las importaciones (a 4,30 bolívares el dólar, en vez de 2,60) y de las materias primas en los mercados internacionales durante 2011.
- Sustituir, en lo posible, materia prima importada por la nacional.
- Desarrollar planes de carrera, capacitación y comunicación interna, para que las relaciones laborales no se «escapen de las manos».
- Estrechar las relaciones con los trabajadores y con las cámaras del sector.
- Coordinar con la casa matriz, o con los accionistas nacionales (según sea el caso), un mínimo de inversión tecnológica para mantener la competitividad.
- Identificar nuevos nichos de mercado, incluso el de las grandes mayorías (al que últimamente se han volcado muchas empresas), y dirigirse más al interior del país (tradicionalmente descuidado en abastecimiento) o al exterior (en el caso de las franquicias).
- Evaluar opciones tales como minimizar costos de empaque, recurrir a envases más pequeños (apuntando no a los volúmenes, sino a la frecuencia de venta) o acceder a centros de acopio en los barrios como nueva estrategia de distribución.
- Elaborar estrategias de publicidad que incluyan las nuevas tecnologías, para que los consumidores mantengan fidelidad en los productos y servicios.

carse a los trabajadores. Últimamente, la mayor cantidad de conflictos laborales ha ocurrido en el sector público, por desconocimiento de contratos colectivos, más que en el privado.

Todo indica que continuará la dificultad para acceder a dólares preferenciales, por lo que el sector privado deberá planificar mejor (logística con mayor antelación de la demanda hasta ahora), gerenciar los nuevos riesgos, elaborar planes de contingencia y manejar alternativas de distribución o, incluso, elaboración de productos ajustados a las necesidades populares. Existen empresas que están identificando mercados potenciales en el interior o el exterior. Muchas franquicias han abierto operaciones en Colombia, Brasil y Panamá, que son dirigidas desde Venezuela. Y esa tendencia continuará.

El área de consultoría gerencial está creciendo, especialmente en temas de gobierno corporativo (cómo tomar decisiones estratégicas eficientes) y optimización de procesos (migración tecnológica y cadena de suministros). Precisamente en esas líneas de acción se orientarán las inquietudes y los esfuerzos en el futuro próximo. **□**