

GERENCIA EN SOCIALISMO

Fabiana Culshaw

Venezuela está cambiando. Si bien es cierto que no todos comprenden el modelo de país que el Gobierno está tratando de implantar, o hay percepciones encontradas sobre ello, la realidad innegable es que el país sigue un rumbo diferente del de diez años atrás.

El presidente anunció el reemplazo de las empresas privadas tradicionales por empresas socialistas. El Gobierno intervino más de 600 fincas en los cuatro últimos años con la supuesta intención de hacerlas más productivas. Se han dictado leyes y decretos para que el Estado tenga mayor control en todas las áreas de la economía nacional (y se anuncian 54 reformas más). Se han nacionalizado empresas en sectores clave de la economía y se atestigua un cambio de actores sociales en esta lucha a pulso de socialismo contra capitalismo. Todo esto se acompaña de valores y convicciones diferentes: lo colectivo gana espacio frente a lo individual, la propiedad social sustituye a la propiedad privada, el trabajo comunitario adquiere mayor fuerza, las masas populares se vuelven más reivindicativas y se colocan por encima de los intereses individuales, y el Gobierno desplaza a la iniciativa privada.

¿Qué pasa con las gerencias de las empresas, tanto públicas como privadas, en este nuevo entorno? Algunas se alinean con la ideología del Gobierno, otras procuran comprender el rumbo de la Venezuela de hoy y defienden sus espacios como pueden, la mayoría trata de adaptarse a las nuevas exigencias y códigos para sobrevivir, y otras asumen el compromiso de actuar para no ser meros testigos sino protagonistas del destino nacional.

Valores, visión y misión

«Lo que estamos haciendo en Venezuela, sea socialismo o no, es gerenciar un negocio distinto al que conocemos. De la gerencia ortodoxa

pasamos a algo diferente que estamos construyendo día a día», reconoce Arnold Moreno, presidente de la Cámara de Centros Comerciales (Cavececo). En su opinión, la gerencia venezolana debe adaptarse a una nueva cultura en la que consumidores y empleados son más exigentes: «Cada vez hay más instituciones que velan por los derechos del comprador, como el Indepabis, o que, al menos, están dispuestas a escuchar sus reclamos. Y la Lopcymat también ha colocado un brete a los empresarios y gerentes, al supuestamente defender al personal».

Carlos Feo Velutini, otrora presidente del Programa Coninpyme de la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria), advierte: «Los factores externos impactan en lo interno de las organizaciones. Los valores son importantes para alcanzar la misión cuando hay diferencias entre los valores de las empresas y los del entorno se generan conflictos. Las empresas tienen que saber dónde están paradas, cuáles son las nuevas características del entorno y plantearse lineamientos en función de sus fortalezas y debilidades. Las gerencias son fundamentales en esa función».

Según Feo Velutini, a la planificación no se le da la importancia que se le debería dar, pero es la única manera de analizar los escenarios. Una de las vertientes posibles del socialismo podría ser que las empresas atiendan más los temas sociales de las comunidades. «Esto no significa que el objetivo de responsabilidad social empresarial sea privativo del socialismo, porque no lo es, pero las organizaciones deberán ver cómo se enmarcan más en eso en un futuro próximo», agrega.

Hay consenso en que las empresas con más posibilidades de desarrollarse en este marco socialista son, por supuesto, las del Estado; todas ya alineadas con el Gobierno, y

aquellas privadas que se acomodan a la nueva ideología. Sin embargo, no todo es blanco y negro. Muchas empresas trataron de sobrevivir, ajustándose a los nuevos requisitos, y quebraron. Y las cooperativas, tan impulsadas por el Gobierno, no resultan eficientes por su escaso contenido tecnológico y su mano de obra intensiva no preparada. Lo importante es mantenerse fiel a la ética empresarial, capacitarse para manejarse en entornos difíciles y actuar con profesionalismo. Estos factores pueden resultar un poco utópicos para muchos; pero, en realidad, son las bases para cualquier estructura que se precie de sólida o aspire a serlo.

Prioridades de la gerencia

La gerencia debe garantizar como prioridad que todos los papeles estén siempre al día —advierte Feo Velutini—, so pena de sanciones en casos de incumplimiento. Antes esta función podía considerarse de rutina. Pero ahora puede acarrear graves consecuencias para las organizaciones privadas, con riesgo de cierre definitivo y hasta penas de prisión para sus dueños. «El desafío del cumplimiento de la legislación es una necesidad primordial que la gerencia no puede descuidar», insiste.

Las leyes aparecen en la forma de una avalancha de decretos, como nunca se había visto en el país. En la Asamblea Nacional se discute una nueva Ley del Trabajo en la que se maneja un concepto de «remuneración no económica» que consiste en el otorgamiento al personal de pagos en especies, como vales canjeables o cursos de formación. Los gerentes generales y de recursos humanos deberán invertir esfuerzos para desarrollar este tipo de sustitutos al pago convencional, y hacerlos de interés para el personal, con el desafío paralelo de no apartarse de sus actividades principales.

Sector privado alicaído

Según datos de Conindustria:

- En diez años han cerrado más de cinco mil fábricas en el país, lo que significa una caída de 36 por ciento del parque industrial.
- El sector privado proyectó 15 mil empresas para 2008, pero al cierre del año sólo había 7.093.
- En lo que va de 2009, la disminución de empresas continúa debido al «cerco» del Gobierno con sus nuevas leyes y dificultades para importar insumos e impuestos.
- Hasta el momento, y más allá de que han surgido cooperativas socialistas, empresas de producción social y otras formas de producción del nuevo modelo económico, el sector privado venezolano genera sesenta por ciento de los ingresos fiscales.

Ante tantas leyes que cercan a las empresas, los gerentes deberán apañárselas para diseñar opciones. Por ejemplo, la reducción de la jornada laboral que impulsa el Gobierno podría significar menos productividad y competitividad en el mercado, o mayores costos si se recurre a más contrataciones. Para Feo Velutini este es un nuevo desafío que enfrentan las empresas: «Posiblemente tengan que recurrir al *outsourcing*, siempre realizando procesos de validación de sus posibles soluciones. La validación de procesos y procedimientos pasa ahora a un primer plano porque hay mucho por aprender en este nuevo entorno». Precisamente, el *outsourcing* surge como alternativa que cobra un auge creciente, porque las empresas necesitan mayor especialización en algunas áreas, de la cual carecen y, además, la contratación externa significa un alivio en términos de cargas sociales.

Todas las empresas están intentando mantener sus nóminas al mínimo. Prácticamente no hay nuevas contrataciones, por lo que las gerencias generales, de recursos humanos y de capacitación y desarrollo deben maximizar sus estrategias para aprovechar el personal con el que cuentan. No pueden contratar más gente por falta de dinero ni despedir por el decreto de inamovilidad laboral.

También se observa un cambio en la correlación de fuerzas del país. El Gobierno se ha acercado a los trabajadores para lograr sus metas, y para las empresas es un desafío no perder espacios en las bases de sus pirámides organizacionales. Es vital, en este momento, que los gerentes asuman una actitud de apertura y escuchen a los sindicatos. Las habilidades de negociación pasaron a ser de primera necesidad.

Hoy las empresas tienen más de un sindicato, lo que dificulta llegar a acuerdos y convenios. De ahí la importancia de hacer fluir mejor las comunicaciones internas, para reforzar su identidad y defenderse de factores exter-

El Gobierno se ha acercado a los trabajadores para lograr sus metas y, para las empresas, es un desafío no perder espacios en las bases de sus pirámides organizacionales

nos que las puedan afectar o debilitar. Un claro ejemplo es el caso de Empresas Polar, en el que los empleados, por iniciativa propia y espontánea, salieron a defender a la organización ante los intentos de intervención del Gobierno. Esto sucede si los trabajadores se sienten identificados con la organización en la que trabajan y la valoran, y es claro que no ocurre cuando la gerencia se distancia de ellos.

Otro cambio del entorno se aprecia en los patrones de consumo. Ha disminuido el consumo, pero también se han modificado los hábitos del consumidor; variaciones que deben

ser interpretadas por la gerencia para adaptar las empresas a las nuevas exigencias. De lo contrario, perderán mercado. «Las gerencias de mercadeo consideran que, cuando hay crisis económica, la gran masa busca precios menores y esto no es necesariamente así. Lo que busca es productos de buena calidad, porque rinden más», advierte Velutini.

Algo más sucede habitualmente en entornos de recesión como el actual: las gerencias de finanzas y de mercadeo tienden a no invertir en publicidad. Esto es un error, ya que la empresa pierde el posicionamiento de su marca en la mente de los consumidores y deja cancha libre a la competencia. Téngase en cuenta, además, que el Estado y las grandes cadenas de supermercados (como Excelsior Gama o Farmatodo) lanzan sus propias marcas y las impulsan en los puntos de venta.

Unos más vulnerables que otros

Juan Manuel Gil, presidente de Conindustria del Zulia, sostiene que el Gobierno quiere acabar con el propósito de la empresa privada, que es generar riqueza: «Hay una generación de nuevas empresas con una participación importante del Estado. Las grandes compañías

están en riesgo de ser nacionalizadas, y las pequeñas y medianas empresas tienen más chance de desarrollarse, dependiendo de su tipo de gerencia». Gil explica que, como el nuevo modelo de empresa que fomenta el Gobierno no es el de un grupo de accionistas sino de participación del Estado y los trabajadores, la gerencia deberá responder a distintos intereses, con participaciones igualitarias y permanente control del Estado.

«Los gerentes están desarrollando habilidades para conseguir materias primas o productos, comprándolos a proveedores como

Mercal o Pdval, o por intermedio de Cadivi, y se sabe que sólo algunas empresas, aquellas que se llevan bien con el Gobierno, tienen acceso a los dólares preferenciales». Esta observación de Juan Manuel Gil da cuenta de la relevancia que adquieren las estrategias políticas en esta transición de país.

Para el economista Luis Zambrano, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello, algunos sectores son más intervenidos que otros (los estratégicos, como el petrolero, acusan intervenciones profundas) y las características de las gerencias varían en función del grado de intervención al que están expuestas. «Los gerentes deben reconocer que en los sectores prioritarios hay una reducción de la competencia de mercado y un incremento de las variables políticas, de las relaciones con los ministerios y con las empresas públicas, que concentran gran poder. Los negocios no dependen tanto de la calidad o de los precios de las ofertas técnicas a las empresas del Estado (por ejemplo, las licitaciones), sino de las afinidades ideológicas que prevalezcan. Negociar con Cantv es muy distinto ahora que cuando estaba en manos privadas».

Zambrano enfatiza que los gerentes deben saber cómo llegar a los centros de decisión, manteniendo sus convicciones éticas. «Deben aprender a ganar espacios en la agenda política del Gobierno, teniendo en cuenta que los monopolios estatales no tienen como finalidad la rentabilidad. En un entorno socialista, deben estar dispuestos a diseñar portafolios de productos o servicios compatibles con la visión de las empresas estatales contratantes o proveedoras». Como ejemplo señala que, si una empresa privada quiere ofrecer productos a Cantv, su gerencia podría incluir un servicio de dotación de celulares a los consejos comunales, para agregar valor a su propuesta; es decir, ir más allá de precio y calidad. «El Gobierno ha pasado a controlar los insumos principales del país y la forma de acceder a ellos exige más *lobby* con las gerencias públicas y cierta alineación con sus programas».

Cronología del avance del modelo socialista

- 3 de febrero 2007: el Gobierno nacionaliza Cantv, mediante la compra de la mayoría de las acciones pertenecientes a Verizon. Pagó 1.300 millones de dólares por el 79,62 por ciento de las acciones.
- 8 de febrero 2007: el Gobierno adquiere por 739 millones de dólares La Electricidad de Caracas, empresa en manos de la estadounidense AES.
- 13 de febrero 2007: Pdvsa compra las acciones de la compañía eléctrica Seneca, que pertenecía a la norteamericana CMS Energy.
- 1 de mayo 2007: el Gobierno comienza la nacionalización de la Faja Petrolífera del Orinoco, donde operaban trece empresas extranjeras. Exxon Mobil y Conoco Phillips emprendieron acciones judiciales de arbitraje.
- 14 de marzo 2008: se anuncia la compra de Lácteos Los Andes, con la cual el Gobierno domina el 35 por ciento del sector. También compra la mayor cadena de frigoríficos del país.
- 15 de mayo 2008: se decreta la nacionalización de la Siderúrgica del Orinoco (Sidor).
- 19 de agosto 2008: el Gobierno compra los activos de las cementeras Lafarge y Holcim, responsables del cincuenta por ciento de la producción nacional, y expropia a Cemex, que proveía el otro cincuenta por ciento.
- 8 de mayo 2009: se inicia un proceso de toma de activos de unas 74 empresas que prestaban servicios a Pdvsa.
- 30 de julio 2009: el Gobierno expropia 500 mil hectáreas de las zonas auríferas más importantes del país, incluida la mina Las Cristinas.
- Septiembre 2009: el Gobierno concreta la compra del Banco de Venezuela al Grupo Santander.

En los últimos años la banca ha tenido que reestructurarse por completo en su manera de hacer negocios, para cumplir las metas de las gavetas crediticias y los créditos. «La gerencia bancaria venezolana, a partir de este impulso socialista, ha tenido que aprender a atender el microcrédito, el cual es muy distinto al crédito corporativo. El tipo de cliente, los riesgos y hasta el personal para atender el microcrédito son diferentes de lo que se conocía», afirma Zambrano.

Gil es categórico en cuanto a las multinacionales: «Negocian o se van del país. Las plantas de las automotrices, por ejemplo, estuvieron paradas y ahora, tras algunos acuerdos, funcionan, aunque con dificultades». Además, agrega, «sin duda, el entorno es hostil para la inversión. En este momento, la inversión privada es ocho por ciento del PIB y seguirá decreciendo, al tiempo que aumentará la estatal. Y esas son las condiciones en las que hay que actuar». En su opinión, las empresas privadas deben preparar a sus gerencias para que desarrollen opciones válidas en nuevos contextos; por ejemplo, alianzas comerciales con otras empresas que las fortalezcan.

Y las empresas de marcas que se dirigen a los segmentos de gran poder adquisitivo, ¿tendrán cabida en el siglo XXI? «Sí. Cada día es más difícil conseguir boletos para viajar. Hasta el Gobierno socialista busca alianzas con países de todo tipo para adquirir tecnología»,

responde Feo Velutini, quien considera que, a la larga, el socialismo no logrará instalarse en el país y que se viven grandes contradicciones en el proceso socioeconómico actual. «Hasta los países tradicionalmente comunistas, como China, se han abierto a otras economías», agrega.

Emprendedores informados

El nuevo rumbo del país impone un denominador común en las empresas: precaución. Ante políticas empresariales cautas, que evitan nuevas contrataciones de personal o aumentos de sueldos, muchas personas deciden iniciar negocios independientes, en los cuales toman decisiones más arriesgadas que las empresas con estructuras más pesadas. Así lo cree Alfredo Sánchez, director de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE): «Por un lado, la ca-

pacidad empleadora del Estado tiene su límite. A pesar de las nacionalizaciones, estatizaciones y empleos de las misiones (numerosos, por cierto), se llega a un tope. Por otro lado, las empresas privadas tienden a reducir sus tamaños en busca de mayor eficiencia. Y eso da lugar al trabajo tercerizado y a modelos de autoempleo. El Estado tiene graves problemas de gerencia y la prueba está en todos los conflictos laborales que irrumpen en el país, como en Guayana, por lo que la capacitación es una variable importante para todos los sectores».

Todo parece indicar que la coyuntura político-laboral será más propicia para las pequeñas y medianas empresas, las microempresas y otras iniciativas, como las franquicias. Tal es también la tendencia mundial. Sánchez relata que, en los últimos años, la gente solicita más información de AJE sobre la realidad de Venezuela, más datos de análisis de entorno y sobre los cambios que se están operando en el país. «Siempre recomendamos hacer seguimiento de las nuevas leyes, como la de propiedad social y la nueva ley laboral, porque no se puede ignorar el marco que los regula. En tiempos de cambio, la información es el activo más valioso». Según afirma, en Venezuela se pueden desarrollar proyectos de autoempleo interesantes y muchas de esas iniciativas implican el encuentro y la articulación de distintos actores sociales. Es cierto que ha surgido una gran cantidad de emprendedores en los últimos años, pero también muchos han caído en el camino por falta de formación gerencial integral.

La Alcaldía de Baruta, la Universidad Metropolitana y AJE están impulsando talleres de emprendedores en sectores populares. «Queremos desarrollar la conciencia de los beneficios que generan las iniciativas bien concebidas y encaminadas, más allá del modelo económico y político del país. Los voceros oficialistas hablan de propiedad social y comunismo, pero hay un largo camino por transitar aún», opina Sánchez. Lo cierto es que también se habla cada vez más de un modelo inclusivo de sociedad y la economía informal constituye un gran potencial para transformarse en emprendedora.

Postulados de la gerencia social

- Colaborar en la corrección de las diferencias que afectan a la sociedad por la exclusión y la injusticia social.
- Promover el desarrollo pleno del ciudadano y la comunidad.
- Construir modelos y mecanismos de participación, para abrir la dirección y la orientación de la acción comunitaria.
- Privilegiar programas y proyectos concretos orientados a la comunidad.
- Dirigir y diseñar planes en las organizaciones que contribuyan a los intereses públicos de la nación.

Gestión empresarial de las pymes: ¿hacia un nuevo modelo?

- Las pymes tienen, en su mayoría, carácter colectivo.
- Muchas se están interesando en el debate sobre su transformación en empresas socialistas.
- Sus estructuras, al menos en teoría, facilitan la participación de los trabajadores y aportan a la comunidad, por las relaciones directas que naturalmente establecen con el entorno.

«En un país convulso colocamos la mirada en quienes salen adelante», precisa Andreína Garbán, coordinadora de programas y proyectos de la ONG Venezuela Competitiva. «Queremos contribuir a que los venezolanos sean más competitivos y, si bien las circunstancias son difíciles, son muchas las empresas que salen adelante. Excelsior Gama es un ejemplo de perseverancia, Churromanía ha logrado abrirse a mercados internacionales, Industrias Nómadas (fabricante de equipos deportivos) tiene una expansión interesante, la Fundación Tierra Viva destaca por su trabajo con las comunidades». Garbán es una profesional joven, que confía en las oportunidades de Venezuela y trabaja para decirle a otros que vale la pena seguir en este país. «No hay que esperar que el Gobierno ofrezca las respuestas. Las empresas deben prepararse para aportar soluciones y la iniciativa personal de la ciudadanía también debe despertar y apoderarse».

Centros comerciales y mercados populares

En Venezuela han ocurrido casos interesantes de creación de mercados populares. En general, han sido los Gobiernos regionales los que han intentado concentrar el negocio informal en sistemas más organizados. Según Arnold Moreno, esta tendencia podría afianzarse con un Gobierno de corte socialista o comunista: «La Avenida 20 de Barquisimeto estaba llena de buhoneros, que significaban una gran competencia desleal para los comercios formales de la zona, hasta que fueron reubicados y, ahora, son un ejemplo de cómo las iniciativas organizadas pueden funcionar. También se reubicaron buhoneros en un edificio en el Mercado de Chacao, y venden bien. Y, aunque aún no se les asigna un centro, las autoridades quitaron los buhoneros de Sabana Grande, con la intención de encontrarles una solución».

¿Son los mercados populares una competencia para los centros comerciales? «No, la gerencia tradicional debe comprender que estos mercados son un complemento y, además, tienen la virtud de reforzar la categoría. Deben aceptar que hacia allá vamos porque el ochenta

por ciento de la población pertenece a las clases populares», responde Moreno.

Todo indica que se reactivarán los mercados periféricos en el futuro próximo, y los centros comerciales deberán convivir con estas formas de comercio. Según Moreno, es posible hacerlo. De hecho, él ha asesorado en la concepción de algunos mercados populares, con el fin de disminuir la competencia ilegal que se deriva del comercio informal. Después de todo, el buhonerismo es el flagelo que perjudica a los comerciantes formales; no los mercados que funcionan bajo reglamentación.

El futuro

El Gobierno adelanta acuerdos comerciales con nuevos agentes internacionales no tradicionales y continúa la expropiación de tierras y el cierre de medios de comunicación. Se levantan protestas en distintas partes del país y los conflictos internos en las organizaciones han pasado a ser moneda corriente. Los voceros oficiales consideran que estos conflictos son el precio que hay que pagar para que la revolución avance, mientras que las gerencias de las empresas públicas tratan de orga-

nizarse y gran parte de las privadas adoptan un «perfil bajo». Según Rafael Alfonzo, presidente del Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (Cedice), «las empresas se han vuelto sumisas por miedo. Piensan que manteniendo una actitud discreta no estarán bajo la mira del Gobierno y permanecerán sin ser intervenidas o controladas. No quieren ser excluidas de las licencias y divisas que otorga a discreción el Gobierno. Por eso evitan manifestarse. Pero están equivocadas. Si no defienden sus derechos, se harán cómplices de este proyecto de país —que no es socialismo como dicen, sino comunismo dictatorial— y desaparecerán».

¿Qué deben hacer los gerentes de las empresas privadas a partir de ahora? «Cambiar de actitud, denunciar las irregularidades, exigir que se respeten los derechos, defender sus espacios, no hipotecar sus libertades y reivindicar los valores de propiedad privada, productividad y libre competencia», responde Alfonzo. En su opinión, Venezuela está cayendo en la «gerencia del mercantilismo»; es decir, a quien tenga los mejores contactos o relaciones con el Estado le va mejor. Y eso hay que evitarlo. La conclusión de Rafael Alfonzo es elocuente: «El futuro dependerá de cómo participe la población en el rumbo del país. Por lo pronto, las empresas no deben engañarse sobre la transición que vive Venezuela. Tienen que tomar real conciencia de hacia dónde se va, si las fuerzas dominantes siguen avanzando. Muchas se han acoplado a un supuesto socialismo por conveniencia inmediata, pero eso nos costará caro como país. Es fundamental que todos seamos agentes activos del futuro del país».

Fabiana Culshaw
Periodista

Congruencia del modelo socialista en Venezuela

Para que un modelo de país tenga éxito, la población debe desear y acompañar los cambios. De lo contrario, se generan antagonismos que paralizan las dinámicas sociales y se desatan el caos o la represión.

- Arnold Moreno (Cavececo): los consumidores venezolanos no se adaptan al concepto que trata de inculcar el Gobierno, según el cual «el consumo es malo». Por el contrario, las marcas se siguen vendiendo y a la gente le gusta consumir. Las clases populares aprovechan las oportunidades de participar en las compras, sobre todo en tiendas de gran formato (que registran un crecimiento de cuarenta por ciento), plazas de comidas y cines, por los incrementos de sueldos y los ingresos por las misiones.
- Alfredo Sánchez (AJE): los participantes en los talleres de emprendedores manifiestan el deseo de tener propiedad y negocio propio. No ha calado la idea de propiedad social, a pesar de que el Gobierno habla de ello desde hace diez años, porque los valores de nuestra sociedad son diferentes. Las gerencias de las organizaciones, cualesquiera que sean, tienen que actuar de manera alineada con la voluntad de la gente. No se debe forzar a nadie, sino preparar para la consecución de sus aspiraciones empresariales.