




Economía Empresarial en una Lección

Enrique Sánchez

83

Economía Empresarial en una Lección

_____. Enrique Sánchez



El Centro de Divulgación del Conocimiento Económico “CEDICE” tiene como objetivo principal la búsqueda de una sociedad libre, responsable y humana. Las interpretaciones, ideas o conclusiones contenidas en las publicaciones de CEDICE deben atribuirse a sus autores y no al instituto, a sus directivos, a su personal académico o a las instituciones que apoyan sus proyectos y programas. CEDICE considera que la discusión de las mismas puede contribuir a la formación de una sociedad basada en la libertad y la responsabilidad.

Esta publicación puede ser reproducida, parcial o totalmente, siempre que se mencione el origen, autor de la misma y sea comunicado a nuestra institución.

© Centro de Divulgación del Conocimiento Económico, CEDICE
Diagramación: Dayana Lozano
Impresión: Putnica Suministros, C.A.
Tiraje: 500 ejemplares
ISBN: 980-6073-88-6
Depósito Legal: lf5352006330710
Caracas, Junio, 2006

Presentación

Enrique Sánchez es un empresario que ejemplifica la idea moderna del liderazgo en servicio, o liderazgo “tranquilo” (*quiet leadership*) propuesto en recientes clásicos de la gerencia, como *From Good to Great* de Jim Collins.

Collins describe a los líderes “nivel 5”, el más alto, como pendientes de servir a los demás, buenos escuchas, y de bajo perfil. Al mismo tiempo, los califica de “feroces, en su tenacidad por hacer realidad sus visiones y sus valores.”

Conozco a Enrique, principalmente, a través de su colaboración con el IESA desde su rol como fundador en los primeros años, cuando fui alumno de la primera promoción de 1970, hasta el papel extraordinario que ha jugado en el proceso actual de recapitalización y reposicionamiento del IESA, incluyendo la ampliación que propulsó del Salón Sánchez, dedicado a los hermanos José Antonio (Totón) y José Manuel, padre de Enrique.

Como buen “líder tranquilo”, Enrique no está interesado en figurar, o recibir sus merecidos reconocimientos públicos. Más se preocupa por transmitirle a los jóvenes de esta época los valores que él considera hacen feliz y útil al ser humano.

Su discurso de orden antes los graduandos del IESA, a finales del 2005, presentado aquí, recoge los aprendizajes de una larga y rica carrera profesional y de vida. Son ideas sencillas, y potentísimas, expuestas sin pretensiones ni echonerías. Ponen el acento en el sentido común, aquel menos común de los sentidos, en lo humano, en lo práctico, siempre en un tono afectivo y sincero que no deja lugar para el cinismo o la desesperación.

Leídas con sosiego, imaginando la suave voz de su autor, son una inspiración que se queda adentro del lector. Son una ocasión invaluable para el aprendizaje y la formación, sobre todo en los tiempos de ansiedad e incertidumbre que vivimos en esta época.

¡Mil gracias, Enrique, por ocuparte de los demás, especialmente de los jóvenes!

Jonathan Coles

Presidente

Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA)

Economía Empresarial

en una Lección

Enrique Sánchez

INTRODUCCIÓN

CEDICE me ha solicitado autorización para publicar la charla que recientemente dicté en el IESA con motivo de una numerosa graduación de estudiantes de Master y Especialidades. Fui cofundador de ambas instituciones a las cuales les sigo prestando mi colaboración y compartiendo sus ideales. Al mismo tiempo me propusieron ampliar su contenido para que tuviese el volumen de sus publicaciones. Por eso este trabajo contiene algo más de lo pronunciado en la graduación del IESA, en especial en la última parte referida a lo que he denominado Gerencia Real.

Está escrito intencionalmente en lenguaje sencillo y coloquial. Con anécdotas de las cuales se pueden obtener enseñanzas. Estoy seguro ustedes podrán quitar o agregar valiosas recomendaciones (quizá sea un buen ejercicio académico.)

El futuro de Venezuela está en las manos de esta nueva juventud CREADORA, con conocimiento y ambición de servir, no sólo a sus propios intereses, sino también a satisfacer las necesidades humanas y el consumo colectivo. Y también, colaborar en eliminar la angustiante miseria en nuestra patria. La libertad debe ser la acción y la meta del mayor bienestar general. Mientras más problemas tengamos, mientras más difícil es la situación, más interés y responsabilidad debemos asumir. No huyamos.

Enrique Sánchez S.

Graduandos:

Con especial agrado, quiero dirigirme hoy a los a los 130 graduandos en Master y Especialidades del IESA. Hablarles de cosas simples pero, a mi juicio, importantes para un acertado desempeño de sus nuevas funciones. Será un aporte basado en la experiencia adquirida en mis largos años de actividad empresarial. Como quiera a los escritos se suele bautizar, lo podría denominar “**Economía Empresarial en una Lección**”.

Los seres humanos nacemos con necesidades físicas, intelectuales y sociales. La célula económica que produce esos bienes y servicios se denomina **empresa**, la cual he definido como “La persona u organización que arriesga su trabajo, capital y crédito para suministrar a la colectividad un bien o servicio deseado, transformando los factores productivos. En razón de la incertidumbre del mercado, si el servicio prestado es valorado por los consumidores a un precio mayor que su costo obtendrá ganancias, en caso contrario, experimentará pérdida”.

Resalto así en esta definición dos factores: la incertidumbre del mercado y la ganancia empresarial como valor residual. El mercado es incierto cuando no es controlado, bien por el Estado o por acciones monopólicas privadas. La incertidumbre, la libertad, es lo que da movilidad, innovación, competencia al mercado para satisfacer las necesidades sociales. Y es lo que justifica la ganancia o pérdida empresarial y orienta las inversiones.

La incertidumbre del mercado acciona el funcionamiento de la ley económica universal y permanente que regula esta actividad.

Me refiero a la trilogía de leyes llamada “de la oferta y demanda”. Esto no es mera retórica. Es la realidad económica a la cual tendrán ustedes que enfrentarse. Por supuesto, con las adulteraciones burocráticas o abusos privados.

Muchos empresarios, sindicalistas y en especial el Gobierno consideran que la suma de los costos, mas una racional ganancia, conforman el precio final. Ello sería una golilla para los empresarios, nunca perderían. Esta es la forma como el Estado regula los precios de los bienes y servicios. La realidad económica es lo contrario, **Es el precio final lo que determina el valor de los factores**, muchas veces no percibido por controles en el mercado.

Ustedes se preguntarán ¿cuánto valen los bienes económicos? ¿quién determina su valor? ¿cuándo intercambio el bien **A** por el bien **B?**, en la práctica puede decirse que ambos tienen el mismo valor. Desde el punto de vista económico no es así. Si realizamos el intercambio es porque valoro en más el bien **B** que recibo que el **A** que doy. En cambio el otro valora en mas el **A** que el **B**. Este concepto en la doctrina económica se llama valor subjetivo y ha sido desarrollado basado en el principio marginalista del valor auspiciado por Carl Menger de la Escuela Austriaca y también W.S. Jevons y Leon Walras. La otra forma es “La cristalización del trabajo socialmente útil” formulada por Carlos Marx. Valor y precio son dos conceptos distintos.

El precio es la representación monetaria del valor. ¿Cuál debiera ser el precio de las divisas? Como el Estado tiene su monopolio es quien lo determina y establece. Si desea obtener mayores ingresos fiscales, su precio será más alto.

Si quiere subsidiar el consumo interno, lo reduce. Es pues, una decisión soberana.

Esto no es nuevo. Quiero compartir con ustedes un hecho histórico poco comentado por los economistas. En marzo de 1934, el Presidente Roosevelt, al revaluar el oro, devaluó el dólar. Todos los otros países del mundo, hasta los más reacios como Suiza y Francia, devaluaron su moneda. Hubo una sola excepción mundial: Venezuela.

Para aquel entonces la relación del bolívar con respecto al dólar era 6.96 a 1. Bajó a 3.05 y luego se ubicó a 3.35. ¿Sería ignorancia, interés económico o político? No lo sé. Pero los efectos fueron notables. Esto sucedió en tiempo de Juan Vicente Gómez. En el puerto de Carúpano había quintales de café para la exportación que no se podían embarcar por razones del precio en bolívares. El gobierno de López Contreras aportó entonces 300 millones de bolívares como subsidio a su exportación. Hoy tal cantidad nos parece poca. Pero constituía el 8 % del Presupuesto Nacional.

El efecto inmediato fue un fuerte subsidio al consumo, creando una ilusión de bonanza en medio de la grave crisis de los años 30. Al término de una feroz dictadura de 27 años, no hubo mayores disturbios. ¿Habría sido esa reevaluación por razones políticas.? Pero causaron un mal permanente. Venezuela se convirtió en un país importador sin posibilidades de exportación y las pocas que se realizaron tuvieron que ser subsidiadas. Las industrias que se establecieron lo hicieron bajo el sistema de licencias y controles estatales. Muchas con pago de alcabalas.

Si quisiéramos determinar el valor de las divisas, de todas las metodologías la que considero más adecuada es la comparación con el valor de intercambio con los bienes transables, aquellos que se pueden exportar. Con los bienes no transables, no es posible por la falta de competencia externa. Por eso la disparidad en los precios es mayor con relación al de los otros países.

Hace años, cuando el dólar estaba a Bs. 4.30, un grupo de amigos hicimos un estudio de cuál podría ser el valor del dólar. Determinamos que a Bs. 1.20 se podría exportar petróleo, pero en cambio para algunos productos agrícolas debería ser sobre Bs. 20. Estudio similar debiera hacerse para estimar el valor real de nuestra divisas.

Pretender hacer la integración política antes de la económica es la mejor forma de no querer hacer nada. Los que consideran que la política económica endógena es la solución, están equivocados. Crecer hacia dentro es repartir la miseria entre nosotros mismos. Es seguir siendo pobres. **¡Y nadie quiere ser pobre!...** *Habrán observado que en los países con consumidores ricos, pagan altos salarios a sus trabajadores. En cambio, en los países con consumidores pobres, los salarios son bajos.*

De ser cierta esta realidad. ¿Qué debemos hacer? Desde luego, venderle bienes y servicios a los consumidores ricos para poderle pagar salarios elevados a nuestros trabajadores. Esto fue lo que hicieron, entre otros, Japón, Corea, Chile, Brasil; y lo continúan haciendo con éxito notable, los dos países más poblados del mundo China y la India, a pesar de sus restricciones políticas.

Por lo tanto, nuestra política debiera ser el fomento de las exportaciones para conseguir consumidores ricos y una política de turismo para atraer a esos turistas. España, hoy la octava potencia económica y las Islas Antillanas, venden a buen precio el sol que sale todos los días.

Por supuesto, en el ámbito mundial existen intereses y restricciones al mercado, por eso es necesario tener buenos negociadores oficiales y privados que nos abran las puertas. Debemos ofrecer a los consumidores lo que necesiten y no lo que uno quiera venderles. La tarea no es fácil, pero hay que luchar. La división del trabajo es uno de los mayores logros de la humanidad para su mejor bienestar. Sin ella, todavía seríamos cazadores y recolectores de frutos.

Con el primer asentamiento agrícola se dio inicio al proceso de civilización. La iniciativa humana y la sociabilidad han logrado el desarrollo; debemos comprender que en todo intercambio intervienen los intereses de las partes. Nos guste o no, la internacionalización es una realidad a la que debemos sacarle provecho.

AMBIENTE EXTERNO

Podrán ustedes ser los más eficientes gerentes, empresarios o líderes, tener un buen personal, contar con el capital necesario, ofrecer un buen producto y una buena participación en el mercado. Pero, es indispensable contar con un adecuado ambiente social, político y económico.

El concepto de Estado nació en época de la Grecia clásica. Aristóteles lo concibió como una mutua relación de dependencia entre la autoridad y lo que hoy llamamos sociedad civil. Esa relación no existe en Venezuela porque

el ingreso petrolero nos ha convertido en “ un Estado Rentista”. La sociedad civil no es un complemento necesario sino subordinado.

Por ello, es necesario regresar al concepto desarrollado por Carlos, barón de Montesquie, en el año 1748, quien recomendó la independencia y el contrapeso de tres poderes: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial. La mayoría de los países lo han acogido con éxito y han logrado afianzar sus democracias. Nosotros no tenemos, tres, sino cinco poderes, perdón... uno; lo cual no es democrático. Es bueno saber que cuando se corrompe el Poder Ejecutivo es malo, cuando lo es el Legislativo peor, pero cuando sucede lo mismo con el Judicial, es pésimo. En este caso, no hay solución.

Nuestros “modernos” partidos políticos nacieron en La Rotunda de Gómez en el año 1927, con los estatutos del Partido Comunista de Venezuela a imagen y semejanza de los partidos leninistas; con estructura centralista autoritaria y no democrática. Y así lo copiaron los otros partidos. Por eso no hemos podido avanzar en libertad y en democracia plena.

Luce muy democrático el concepto de “democracia participativa” consagrada en nuestra nueva Constitución en reemplazo de la “democracia representativa”. No comparto este concepto. Comparo la democracia representativa con el agua conservada en un recipiente (partidos políticos y organizaciones del Estado), que se usa cuando es necesario. La participativa es como agua derramada en el suelo, que se evapora con los primeros rayos del sol.

Hemos heredado el absolutismo de los Reyes Católicos. Desde ese entonces, tierras y minas pertenecen al Estado. Dependemos del Estado. Somos súbditos, no ciudadanos. El Dorado y nuestro destino, han resultado negros. También perduran residuos de La Santa Inquisición... Por eso somos como somos.

Durante los tiempos del primer gobierno de Carlos Andrés Pérez, se inició el favorable proceso de descentralización política con la elección directa de Gobernadores y Alcaldes, hecho que, dicho sea de paso, no se le ha reconocido. Los necesarios partidos políticos no supieron adaptarse a los cambios de los nuevos tiempos cuando el poder político real pasó de la capital a la provincia y los partidos políticos, hasta los nuevos, han seguido aferrados al autoritarismo y al centralismo. Este hecho los ha conducido al suicidio político. Como bien opina Richard O. Lalander politólogo sueco en su reciente libro “Suicide of the Elephants”. A los muertos hay que enterrarlos.

Debo confesar que no me gusta la institución infantil de la piñata. Una piñata es una vasija llena de dulces, con la sugestiva figura de un ser muy querido por los niños, a la que le caen a palos. Cuando logran destruir su ídolo, los más fuertes agarran para sí la mayor parte. Esta inocente fiesta me recuerda nuestro Presupuesto Nacional. Cuando desde temprano les enseñamos a nuestros niños la violencia y la rebatiña fiscal. No nos quejemos después de cómo actúan los adultos.

Los problemas monetarios son más difíciles de resolver: comienzan de la santamaría hacia fuera. Me refiero al valor de la moneda, que equivale a valorar tus activos y pasivos. Tu sueldo y utilidades.

La inflación es beneficio para el gobierno y pobreza para el pueblo. No debe confundirse la transitoria bonanza fiscal, producto de los altos precios petroleros y del endeudamiento que se diluye al gastarse con derroche, creando una nueva estructura de costos fijos difícil de sostener en el futuro. Sin inversión privada en actividades productivas que generen permanente empleo y consumo

La moneda es otro de los bienes económicos que circulan en el mercado. La moneda es la unidad de cambio que sirve para valorar los otros bienes económicos y sirve de medio de intercambio. Decimos sin razón, que el precio de los bienes ha subido. Cuando más bien es la moneda la que ha bajado de precio. Observen que el incremento de precio en los bienes importados es menor que los de producción nacional. Ello se debe a que las importaciones se realizan con divisas controladas, representando un subsidio a los bienes importados y una legal competencia a la producción local.

¿Cómo programar acertadamente el futuro ante la incertidumbre monetaria? ¿Qué podemos hacer ante el anormal crecimiento de la liquidez monetaria? ¿Ante la inyección de dinero fiduciario mediante los mal llamados ¿“excedentes de reserva”? Disculpen esta avalancha de preguntas: ¡Ante la creciente deuda pública externa y en especial la interna! ¡Ante el incontrolado gasto fiscal, que en el futuro no podrá ser cubierto con ingresos fiscales ordinarios! Al desmejoramiento del balance del Banco Central. A el crecimiento del Capitalismo de Estado y al pesimismo político y económico del país. Lo que tendremos no será una tormenta tropical... sino un *tsunami* que arrasará todo lo que encuentre en el camino.

Debemos tomar posición de altura para no sucumbir. Nosotros hemos sufrido de inflación, pero aún no de hiperinflación. Pregúntenselo a nuestros hermanos latinoamericanos...

Cuando observo la manera como se maneja el Presupuesto Nacional, recuerdo mis clases juveniles de Historia Sagrada: La reseña de la interpretación de los sueños del Faraón de Egipto por parte de José. Aquello de las siete vacas gordas y las siete flacas.. ¡Nos comeremos hasta las vacas flacas!

Toda actividad económica o social es influenciada favorablemente o negativamente por las condiciones que prevalezcan. Todo Estado debe ser regido por un estadista. Un estadista es quien comprenda y actúe con visión de futuro. Pongan especial cuidado en que sus actuaciones presentes tengan consecuencias positivas en las próximas generaciones. Si considera que lo tenemos, sonríanle al futuro. Si es un autócrata, demagogo, populista, su futuro y el del país, son inciertos.

Es muy comentado el caso de algunos secuestrados que en su cautiverio terminan adorando a sus secuestradores, se cumple así el llamado “síndrome de Estocolmo”. Muchas veces los venezolanos hemos sido secuestrados por amados caudillos. ¿Podríamos llamar esa perversión ¿“Síndrome del Caudillo?”

Los clásicos factores productivos son: capital, trabajo e instituciones y ahora se ha incorporado otro elemento: la tecnología. La mayor y armónica relación de estos cuatro factores es la que permite la mayor y mejor producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas, para lo cual se necesita un adecuado marco institucional

que estimule el proceso económico y social. El Estado por sí solo, aun cuando disponga de ingentes recursos económicos, nunca ha podido satisfacer las crecientes necesidades humanas. Una de las más altas y nobles funciones del Estado es garantizar la seguridad jurídica y los derechos de propiedad de sus habitantes.

Se nos anuncia “el invento de un nuevo socialismo”. Durante toda la historia de la humanidad se ha ensayado el absolutismo de Estado. En todas las ocasiones ha fracasado, pues bajo un régimen socialista no existe el cálculo económico. Todas las decisiones son de carácter burocrático y por lo tanto hay desperdicio de recursos. La economía es como las matemáticas: el sumar y multiplicar, da más. El restar y dividir, da menos. No confundamos democracia con rostro social, con socialismo. Lo económico y lo social es una “morocha” que incrementa los resultados.

Y lo que es más importante, bajo un régimen socialista no existe libertad individual, ni social y sin ella no hay progreso. El concepto de libertad es herencia del cristianismo cuando señala que hemos sido creados bajo el concepto del libre albedrío que encierra dos nociones complementarias e inseparables: libertad y responsabilidad. La libertad es poder actuar sin presión externa. Tengan en cuenta que la libertad no es sólo el medio, sino también el fin.

No se puede manejar la economía de un país en forma burocrática. Nunca serán los precios verdaderos, aun cuando sean legales. La verdadera ley que rige la actividad económica es la Ley de la Oferta y Demanda. Todos los regímenes que la han ignorado o violentado han fracasado. No hay excepciones.

No crean que podremos vivir en una economía endógena; desde la desaparición del mercantilismo, la internacionalización ha llegado para quedarse. Hay que admirar el coraje que han tenido, entre otros países, China, India, Brasil, México y Chile. Y lo tuvieron también Japón, Corea del Sur y Taiwán, que han aplicado los mismos conceptos económicos –que anteriormente les señalé– de venderle sus productos a los consumidores ricos para incrementar el nivel de vida de sus propios trabajadores. El éxito está a la vista.

La economía internacional tendrá influencia en tus decisiones. Japón, Corea del Sur y Singapur lo fueron en su tiempo, ahora en mayor grado es China. La he visitado cuatro veces. La primera apenas a dos años después de la Revolución Cultural, cuando la revolución quiso “hacer un hombre nuevo”. En ese entonces había dos dioses: el Chaman Mao y los cochinos, no por su carne, sino por el estiércol para la producción de arroz. Hasta las ventas de caramelos y periódicos en las calles eran del Estado. Había 70.000 automóviles en toda China. Ahora son uno para cada setenta chinos.

Desde luego, la agricultura es la base fundamental de la economía China. Su producción era ejercida por las cooperativas llamadas comunas. Las colas para la compra de alimentos eran largas y los productos escasos. La segunda vez que fui, sólo quedaba una comuna al norte de China. La solución al problema alimentario fue fácil, celebraron contratos individuales de carácter perpetuo y hereditario entre marido y mujer el hijo nacido (uno) o por nacer, por las tierras agrícolas, donde el nuevo ¿propietario?

podía producir lo que quisiese, venderlo en el mercado al precio que pudiera. Esto me suena a propiedad privada.

Como consecuencia del incremento del comercio internacional, el ingreso laboral en los países emergentes se ha elevado, en cambio, el de los Estados Unidos (similar en los otros países desarrollados) ha disminuido el incremento de los salarios del 17 % al 11% en los últimos 5 años, comparado con el mismo período anterior. Este decrecimiento se debe a que al convertirse en un mercado mundial unificado, la masa total de capital productivo aumentó, pero la densidad por trabajador, en los países desarrollados, disminuyó.

Paradójicamente, un gobierno denominado comunista logró aumentar la rentabilidad del sector capital, lo cual no se aprecia en la tasa de intereses sobre el capital, por la práctica ortodoxa que siguen los Bancos Centrales, al mantener una política de intereses bajos.

En China, los efectos de su producción interna han sido sobresalientes en el campo internacional. Ha logrado bajar los precios de los bienes que exporta y subir los que importa. Su cuenta corriente comercial es positiva de \$100.000 billones, en cambio la de USA es de \$800.000 billones negativa.


Los antiguos gobernantes chinos se ufanan de ejercer el único socialismo ortodoxo, pero frente al fracaso económico y social se dejaron de pendejadas, quemaron el Libro Rojo y abrieron sus puertas al capitalismo. La meta es la misma que señalé anteriormente: **venderle a los consumidores ricos y atraer turistas.**

¿CUÁL ES LA SOLUCIÓN?

Regresemos a nuestra patria. ¿Existirán soluciones para nuestros problemas? Sí! Sí existen. El insigne historiador inglés Arnold Toynbee en su libro *Estudio de la Historia*, plantea que todas las civilizaciones han nacido apoyadas en una minoría creadora (no dominante) que como reacción a un incitante (que pudo haber sido un reto positivo o negativo, como una derrota militar, el mar, los pantanos, la selva etc.), indujo a la gran mayoría a transitar por los caminos del progreso. En su estudio, Toynbee señala que a lo largo de la historia humana han existido 21 civilizaciones, de las cuales 20 han desaparecido o están en estado de retroceso. Sólo una, la Occidental, continúa su expansión. En mi concepto se debe a que ante las crisis que ha afrontado, surgieron en su ayuda dos instituciones, amantes de la libertad, que han mantenido el reto necesario, me refiero a la *democracia* con el reto de sus periódicas elecciones y el *capitalismo* con el reto de la incertidumbre del mercado.

Aplicando este mismo concepto del nacimiento de las civilizaciones a nuestro caso venezolano, se requiere también de esos dos elementos: un incitante y una minoría creadora. ¿Cuál podría ser el incitante que nos conduzca por el camino del progreso? Es uno que nos debe dar vergüenza: **la miseria que nos rodea...**

En una reciente publicación, de la Iglesia Católica se señaló lo siguiente: “LA MISERIA AVANZA VICTORIOSA: 21 MILLONES DE VENEZOLANOS ESTÁN EN SITUACIÓN DE POBREZA”. Y agrega, “A 90 % PUEDE LLEGAR LA POBREZA EN ZONAS RURALES”. Esta triste realidad, en medio de la inmensa riqueza del estado venezolano, este sólo hecho, nos debiera servir como incitante para nuestra transformación.



Estimados graduandos: Mi generación se ha sentado a disfrutar del negro maná que brota del subsuelo en espera de la tierra prometida. Hemos perdido el tiempo, pero no las esperanzas. Ustedes pertenecen a la generación de relevo. Deben ser los apóstoles de la libertad. No volteen la cabeza porque podrían convertirse, como nosotros, en estatuas de sal. Asuman el reto. Marchen victoriosos hacia adelante para construir una nueva patria eficiente y libre dentro de los valores morales. Con bienestar y justicia para **todos**.

Una última reflexión: la **paciencia** no es buena consejera cuando la libertad se pierde poco a poco. Ruego a Dios que esa minoría creadora (no dominante), tenga el carácter, la voluntad y el coraje para que con su buen ejemplo induzcan en libertad a la gran mayoría para realizar la transformación económica y social de nuestra patria. Tengo fe y confianza en ustedes aun en estos tiempos tan difíciles para la esperanza... Venezuela los necesita...



II PARTE

GERENCIA REAL

A ustedes les han enseñado la ciencia de la gerencia. Les he hablado del funcionamiento del mercado, ahora hagámoslo de la gerencia real. Ustedes tendrán que enfrentarse al arte gerencial. A las cosas pequeñas. Lo del día a día. A la realidad. A tomar decisiones. Y también a obtener éxito.

Durante el tiempo de la Colonia, a las togas que ustedes usan hoy las llamaban “**ínfulas**”. Era una pequeña capa roja ribeteada con bordes de piel blanca. El vocablo en el lenguaje popular tomó otra acepción: la de petulante, engreído, porque como eran tan pocos los que se graduaban, estos asumían una actitud de superioridad.

Cuidado, no se den ínfulas, porque perderán su prestigio. Ustedes tienen o tendrán una autoridad formal, pero el liderazgo se lo tendrán que ganar. Muchas veces el trabajador más humilde tiene soluciones que la práctica le sugiere, las cuales los superiores no se percatan. He vivido personalmente esta experiencia.

En definición corta puedo decir que GERENTE, es quien optimiza los recursos para la obtención de un fin. EMPRESARIO, es quien detecta necesidades y logra satisfacerlas. LIDER, es quien induce a que otros lo acompañen en sus metas. Ustedes están preparados intelectualmente para ser unos buenos gerentes, empresarios y líderes o mejor, todos a la vez.

Muchos otros, sin tu preparación, lo han logrado. Tú también puedes. Para ello necesitas trabajo y más trabajo. Constancia y más constancia. Ambición y más ambición. La meta la fijas tú. Pero, debes contar con un buen ambiente externo que te sirva de marco jurídico, económico y social para realizar tus ambiciones. Aquello que se llama *confianza*. En otros países al empresario exitoso se le considera un héroe. Entre nosotros un especulador. Rompamos ese complejo.

Una simple palabra: *transparencia*, ha entrado al diccionario gerencial con un gran valor práctico. Transparencia es la acción de ver la verdad. La verdad verdadera, para sus accionistas, trabajadores, Estado, público. Sin hechos simulados que confundan su interpretación. Que la luz resalte aciertos y errores. La verdad es sinónimo de belleza. “Cuando tomes una decisión no sólo evalúes los hechos externos. Examina también tu conciencia, la cual debe ser la guía de todos tus actos”.

Deben ustedes, estimados graduandos, tener cuidado con la nefasta práctica de pagar comisiones con el fin de obtener negocios. Si lo hacen la primera vez, les sucederá como a la novia complaciente, que tendrán que seguir haciéndolo. Parodiando a Sor Teresa de la Cruz, más peca quien paga, que quien recibe si lo haces, cometes peculado.

Tendrán que ser unos buenos contadores y expertos en impuesto sobre la renta. El balance y la cuenta de ganancias y pérdida son los instrumentos válidos para evaluar los resultados. El problema es que tendrán que interpretar el balance histórico, el repesado y próximamente con las nuevas normas internacionales (NIIF's).

También recomiendo hagan uno en moneda dura, para poder tener una confiable serie histórica. Desde luego, es importante la contabilidad. Pero lo es aun más la tesorería. El manejo diario de los ingresos y egresos monetarios. Preocúpate más de los gastos fijos que por los variables. No hagas inversiones en activo fijo si no son indispensables. No inventes sistemas de computación si ya están inventados. Perderás tiempo y dinero. Dedicar los recursos financieros y humanos a la actividad principal del negocio. Si tienes un buen balance, pero no tienes como pagar las deudas, estás fregado.

Existe una constante relación que el 20 % de los productos vendidos, producen el 80% de la ganancia, el 10 % causa pérdida y el 70% se mantiene en equilibrio. Me sorprendió la opinión de Jack Welch, exitoso expresidente de la General Electric en su reciente libro *Winning* donde plantea la misma relación 20-70-10 para la calidad de los empleados, no sólo en su empresa, sino a nivel mundial.

El factor más importante que tiene una organización es su personal, sin su buena calidad la organización no funciona, y es el factor más difícil de mantener. Su capacitación es escasa y los métodos de trabajo no están estandarizados. Por lo tanto debemos capacitarlos. Es de prioritaria importancia lograr su mejoramiento.

Por las acciones que he realizado en el campo de capacitación, podrán apreciar mi vocación e interés por el tema. Fui instructor de las escuelas sindicales de la CTV y ANDE. Cofundador de Educredito, Cedice, Acude y una asociación de relaciones industriales. El Concurso Nacional de Productividad. Instructor de los cursos de Gerencia en la Universidad Central, Director del INCE, en representación del sector empresarial durante (Oscar Palacios) los primeros buenos 13 años de la Institución. Cofundador y director del IESA, y de su Cátedra de Ética Gerencial y le sigo prestando mi colaboración. Siento orgullo cuando veo en la prensa que profesionales criollos han triunfado en tierras extrañas. Pero tristeza que no lo hayan podido realizar en su propia patria. No huyan.

Tengan cuidado con los gastos pagaderos a largo plazo. En el año 1.957, en tiempos de Pérez Jiménez, establecimos el primer plan formal de jubilación de una empresa de capital venezolano, a imagen al de la Creole. Utilizamos los recursos a largo plazo de la jubilación para un plan de vivienda a nuestro personal. En un principio el monto de la jubilación era equivalente a las tres cuartas partes de la remuneración final del trabajador y con los préstamos podían comprar casa o apartamento que satisficieran sus necesidades. A pesar de sucesivos ajustes a las pensiones, la inflación ha deteriorado esa sentida prestación social. Evalúen lo que le pasó a la CANTV con su plan de jubilación.

Quiero señalar mis reservas sobre las prestaciones sociales previstas en la Ley del Trabajo. El trabajador se gana la totalidad de su remuneración, inclusive las utilidades y las prestaciones. Pero el Estado lo considera incapaz para

●

administrar su propio dinero y nombra al patrono como “tutor”, para que en diciembre pueda comprar sus hallacas, el aguinaldo a sus hijos y parte para cuando pierda su empleo. Y le ordena retener alrededor de una tercera parte de su remuneración ganada y luego decimos que nuestros trabajadores no ahorran.

Este sistema perjudica a trabajadores y patronos. A los primeros porque los más antiguos recibirán un menor porcentaje de incrementos en su remuneración. Y a los patronos porque en el futuro tendrán que pagar gastos imputables a ejercicios anteriores. Los pasivos laborales del Estado son de tal magnitud, que son impagables. Algunos vivos están torciendo estas normas y otras fiscales con la modalidad de las cooperativas. Ojala, establezcamos un sistema similar al de Chile que tan buenos resultados ha dado a los trabajadores y al país.

La mejor forma de hacer un presupuesto de gastos es el sistema llamado “Presupuesto Base Cero”. En las actividades industriales es conveniente el control de los gastos bajo el sistema del “costo estándar”. Todos los años debes poner en duda la necesidad de realizar todos los gastos, Planificar a mediano y largo plazo es difícil, porque las variables son muy inciertas.

Quiero contarles la siguiente anécdota para saber cuál es el valor de una entidad económica. Hace años un profesor de economía agrícola de una universidad norteamericana, me decía que la agricultura en Venezuela debía ser muy buen negocio, porque el valor de las tierras es muy barato.

Le contesté que era todo lo contrario, que el valor de las tierras era bajo, porque la rentabilidad es baja. Esta apreciación es extensiva a las otras actividades. Por eso muchas empresas están en venta.

Por cierto, ¿quién es tan insensato para invertir en la construcción de pozos de agua, nivelar tierra, construir casas o cercas etc. Cuando no se tenga certeza de su propiedad? Considero que la mejor reforma agrícola es permitir la plena propiedad de las tierras a los agricultores y campesinos. Si vende la tierra es porque no tiene interés, para quien la compre, si lo tiene. Las socializaciones del sector agrícola han causado grandes hambrunas en el mundo y el abrupto fin de las revoluciones.

La inflación es la causa principal del deterioro del ahorro, de los salarios, de la contabilidad, de las deudas, de todo. Es el peor impuesto que castiga al pueblo. El único favorecido es el Estado. Su enfermedad se aprecia en el valor de la valuta. Antes, cuando escribía para los periódicos, propuse, para la elaboración del Presupuesto Nacional, usar como referencia el monto del ingreso fiscal del barril de petróleo exportado. En el año 1997 el precio del barril estaba en \$14. El ingreso fiscal era equivalente a Bs. 3.371 por barril exportado. El gasto de la partida 4.01 de Sueldos y Salarios del Presupuesto Nacional era equivalente a 1.463.000 barriles diarios. El gasto total del Congreso era equivalente a 87.82 barriles por cada uno de los 247 congresistas. Los estudiantes de básica, media y superior de 0.03, 0.06 y 2.90 barriles respectivamente. ¿Cuánto será ahora? Es muy difícil calcular.

El uso de las estadísticas y encuestas es importante. Tienen validez cuando la base es la adecuada y se mantiene la misma metodología que permita hacer comparaciones internas y externas. Lo principal que debemos hacer es evaluar las tendencias. Estos análisis no tienen ideología, no son ni capitalistas ni socialistas. Son verdaderos o falsos. Recientemente la CEPAL nos ha catalogado en pésima posición. La ONU también. La razón la debemos buscar en la evaluación que nos hace Heritage Foundation referente a la libertad económica quien nos coloca junto a Zimbabwe y el Congo en la humillante posición número 152 de 157.

Si quieren saber cuál será el futuro político del país, les recomiendo la siguiente metodología. Durante la Segunda Guerra Mundial leí un libro sobre el espionaje inglés en contra de los nazis. Ellos leían la prensa alemana para saber los pequeños cambios en sus costumbres. Cualquier modificación en el patrón de comportamiento indicaba una razón. Nosotros podemos percatarnos de cuántas veces oímos o leemos por ejemplo: latifundio, conspiración, fraude, revolución, socialismo, armamentismo, militarismo etc. Valoren el comportamiento de los cinco poderes (¿) y los de la múltiple oposición. Todo esto indicará por donde vienen los tiros. Tomémos las precauciones necesarias. Está lloviendo..

En materia económica, lo más importante es observar el comportamiento del Banco Central de Venezuela. Analizar su Balance y su cuenta de Ganancias y Pérdidas. El tratamiento que le da a las transferencias al Fisco Nacional, lo cual es una real disminución del Capital del Banco y maliciosamente lo mantiene como un activo. Ello representa futuros problemas financieros para el país.

Hay un dicho sabio que dice: juega con el santo, pero no con la limosna.

Tu empresa es quien debe defender sus propios intereses. Tu cámara sectorial, los de su sector y Fedecámaras las generales del país. Estas instituciones no deben ser gestoras de negocios.

Uno de los graves problemas que tenemos es el alto costo de transacción. Los permisos, solvencias, retenciones, tasas, impuestos, divisas, certificados etc. Y también el “tírame algo”. El ejército de vigilantes privados no logra contener la inseguridad. La numerosa permisería representa gastos de tiempo y dinero que son costos imputables a los bienes y servicios, encareciendo el precio final. Y también es uno de los incitantes a la buhonería.

En mi tiempo de estudiante de Derecho trabajé en el Bufete del Dr. Carlos Morales. Él y su socio Dr. Celestino Aza Sánchez mantenían constante y amigable discusión de cómo conducir los procesos judiciales. El Dr. Morales defendía los principios y la doctrina jurídica, en cambio el Dr. Aza Sánchez los plazos del juicio, para lo cual sacaba una libreta del bolsillo donde tenía anotadas las fechas del proceso. Aun cuando yo era partidario del concepto del Dr. Morales, siempre es bueno cargar la libreta, ahora la computadora.

Aun cuando tengan confianza en el Poder Judicial, les recomiendo incluyan en sus contratos la cláusula de conciliación y arbitraje, bien sea con CEDCA o la Cámara de Comercio de Caracas quienes les proporcionarán un juicio justo, rápido y económico. Si es empresa extranjera y tiene contrato con el estado venezolano podría hacerlo con CIADI. Cualquier decisión tiene plena validez legal.

Desde luego es importante conocer las relaciones contables: Entre pasivo y activo. Costos y ventas. Gastos fijos y variables con ventas. Capital propio a pasivo total. Es bueno que sepan que las empresas no quiebran porque su relación contable de solvencia es deficitaria. Quiebran cuando el flujo de Caja es negativo y no puede ser cubierto con crédito. Ojo pelado a las llamadas Cuentas de Orden y en los bancos la de Otros Activos, allí se puede esconder de todo.

Cada actividad económica tiene una relación de gastos y beneficios similares los cuales debes vigilar. Evita los gastos innecesarios. Cuidado con comprar aviones para la empresa.

Para la valorización de tu inventario utiliza el FIFO, LIFO o el promedio, pero para determinar el precio de venta debe ser el valor de reemplazo, con el fin de mantener positivo el Flujo de Caja. Si tienes mercancía identificada con serial, has el ajuste por inflación bajo el sistema de “precio específico” y tendrás economía impositiva. El 75 % de las compras de activos o acciones de la “Marina Mercante Nacional” la puedes deducir del pago del Impuesto sobre la Renta (Gaceta Oficial 26 Junio 2.000).

Para tener un buen crédito bancario, paga tus acreencias el día de vencimiento. Pero cuidado, si pagas con cheque contra otro banco, estarías cancelando con uno o más días de atraso, por aquello de la compensación bancaria. El mejor negocio es tener un buen crédito.

Los grandes beneficios económicos se originan en la producción o distribución de bienes o servicios a la gran masa de consumidores. En la venta de terrenos bien ubicados. En la creación y buen mercadeo de nuevos productos. Y a causa de la inflación, como reza el dicho popular: el

agricultor vive pobre y muere rico. También existe uno ilegal e inmoral y muy rentable que no te recomiendo: el peculado.

A falta de información local les señalo que en Estados Unidos la rentabilidad a largo plazo, desde el año de 1925 al 2003 (Ibbotson) sin descontar impuestos, ni gastos de tasaciones; la rentabilidad de las Acciones de Compañías Pequeñas 12.7 %. Compañías Grandes 10.4 %. Bonos del Gobierno a largo plazo 5.4 %. Bonos del Tesoro 3.7 %. Frente a una inflación promedia del 3.0 % anual.

Ante la regulación de precios, sólo hemos de reconocer que el gobierno logra efectos contrarios a los que se propone. De acuerdo a la ley de la oferta y demanda, al reducir el precio se restringe la oferta e incrementa la demanda. Al mismo tiempo orienta la inversión hacia otros sectores agravando el problema de abastecimiento. La abundancia y los desarrollos tecnológicos es lo que hace bajar los precios.


Existen metodologías heterodoxas para medir las condiciones económicas de un país. Con ocasión de la visita de un ilustre economista suizo a Venezuela, tuve que atenderlo. Me “apuñalié” de datos económicos, y cuando comencé a recitárselos, me paró y me dijo que tenía un mejor método: “Cuando visito un país voy a un prostíbulo, si hay muchas pupilas extranjeras, es porque la cosa está buena en el país que visito. Luego averiguo sus nacionalidades y deduzco que en esos países no lo debe estar. Pero ustedes, sin pecar, pueden usar la misma metodología al visitar Florida y apreciar la cantidad de los nuevos inmigrantes latinos. O aquí mismo, en Venezuela, de cuántos vienen y cuántos se van...”

La falta de realizar un buen mercadeo es la causa de muchos fracasos empresariales. Les voy a comentar algunas experiencias. Fui a la ciudad de Lima, vi el cielo encapotado y mucha humedad. Recordé que cuando el cielo se pone feo en Petare llueve en Caracas, y sin más, monté una fábrica de paraguas. No vendí ni uno. Después supe que en Lima nunca llueve.

Luego, incursioné en una factoría de embutidos de cochino en Israel. Tampoco vendí nada pues allí la religión les prohíbe su consumo. Después, instalé una moderna peluquería, con estilistas franceses, en un país islámico. Ninguna mujer fue a peinarse. Todavía siguen usando su religioso velo.

Pero el mayor fracaso fue aquí en Venezuela. Leía en los periódicos que exportamos tres millones de barriles de petróleo al día. Monté una fábrica de barriles. Creí que cualquier porcentaje del mercado sería un buen negocio. Cuando fui a venderlos a Petróleos de Venezuela, se rieron de mí propuesta...Quiero, con estas ficciones, resaltar la importancia de un buen estudio de mercado pues el fin de toda producción es el consumo.

Se ha anunciado que nuestra meta económica es una política “endógena”. Ese término ya lo he oído y también lo hemos aplicado. Hace años una institución de las Naciones Unidas la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) bajo la Presidencia de Raúl Prebish la implementó en nuestro subcontinente.



Los términos crecer hacia dentro, relación de intercambio, aranceles elevados, cerrar las fronteras, restricción al capital foráneo, fueron las bases del desarrollo de América Latina. Una fórmula igual para todos los países con programas de ensamblajes. La planta industrial era similar en toda la región y ahora cuando nos queremos integrar económicamente, nos encontramos con una economía competitiva y no complementaria, como aconteció en la Unión Europea. Pretender hacer la integración política antes de la económica, es la mejor forma de no querer hacer nada.

Les recomiendo no ser tradicionalistas. Creen, innoven nuevos métodos, nuevos productos. Quien se sienta a descansar no avanza, pues los usos y las costumbres cambian. Heráclito decía: “*Nadie se baña dos veces en el mismo río*”. Que en todo lo que emprendas te acompañe siempre el optimismo. La actitud que tengas frente a los hechos, normalmente se cumple. Es ley inexorable.

Tengan presente, siempre, que el capital es muy importante para la empresa, porque es quien dirige y corre los riesgos de ganar o perder. Pero es más importante aún el sector laboral porque es quien hace que la organización funcione. Tenga éxito o fracase... Por eso es necesaria una adecuada política de relaciones industriales para su selección, capacitación, inducción, entrenamiento y remuneración.

Es también conveniente informarle a sus trabajadores sobre sus futuros ascensos con relación a los resultados y remunerarlos de acuerdo a las condiciones del mercado. Nunca hagan relaciones públicas si sus relaciones laborales no son satisfactorias, **porque fracasarán en el intento.**


La contratación colectiva es un problema cuando va acompañada de fines políticos. Pero puede ser beneficiosa si se logra una paz laboral.

Si quieren obtener altos beneficios por unidad de venta, no busquen productos de tecnología madura, porque la relación de venta-beneficio es baja. Las nuevas y avanzadas tecnologías producen rendimientos mayores por unidad, pero también mayor competencia.

Toda nueva gerencia se siente obligada a escribir su Visión, Misión y Objetivos y un Código de Ética, también un organigrama de la organización. Me parece muy bueno que se escriba, **pero es mucho más importante que se practique, aun cuando no se escriba.**

En una ocasión le pregunté a un colega si contaba con estas condiciones: “¡Por supuesto! –me respondió–. Nos las diseñaron unos asesores externos”. Y fue a buscarlas en su biblioteca. Sopló el polvo que cubría un voluminoso libro empastado y lo terminó de limpiar con su pañuelo. Le di las gracias.

Existe un importante factor económico del cual poco se habla: el **tiempo**. Cuando yo era un chamo, si en casa querían comer arepas, mamá compraba maíz; lo ponía en remojo durante una noche. A la mañana siguiente lo descascaraba y me mandaba a un molinero del vecindario. Cuando regresaba con la masa, se ponían a hacer las arepas. Ahora en un santiamén se abre el paquete de harina. En estos casos, lo que venden es **tiempo**. En la vida cotidiana éste, por ser finito, es un bien económico. En inglés dicen: “**Time is money**”. No lo desperdicien.



Casi todos los inventos representan economía de tiempo: Los aparatos del hogar, el transporte, internet, delivery, las franquicias etc., se traducen en economía de tiempo.

Quiero hacerlos partícipes de nuevo de una anécdota que me aconteció hace algunos años. Un amigo me pidió lo acompañara a un banco para solicitar un crédito. El amigo, para “echársela” de buen administrador, le dijo al presidente del banco que aun cuando había tenido utilidades nunca había repartido dividendos. Por supuesto, le fue negado el crédito aunado a una sabia admonición: Si llegaras a tener problemas financieros tus accionistas no te ayudarán. Aprendan ustedes también esa lección.

Tengan presente la relación de ingreso a inversión. Hace algunos años un amigo y progresista empresario me invitó a la inauguración de una importante planta industrial en el interior del país. Nos suministraron el balance y la estimación de ganancias y pérdidas. Al leerlas le dije que la relación de inversión de activos fijos a ventas era de 1 a 1.

Ello quiere decir que la utilidad en venta tendría que ser muy elevada para cubrir el gasto operativo y las ganancias. Me dijo que la causa se debía a la ubicación de la planta donde no había ningún servicio público, ni viviendas y hubo que construirlos. Lo alabé por su acción social, pero lo critiqué en el criterio económico. La planta está cerrada.

●

Observo con frecuencia anuncios concediendo subsidios o exoneraciones de impuestos para la instalación de algunas nuevas actividades económicas. Cuidado con caer en la tentación. Si para hacer rentable un negocio necesitas de subsidios, es por que la actividad no es productiva. Y si no lo es, a la larga tendrás problema.

Los impuestos a la importación de bienes puede verse en dos aspectos Uno, es la forma de recaudar impuestos. El otro es una “devaluación” parcial en una clase de bienes determinados. El monto del impuesto equivale a un sobreprecio.

Durante los últimos años el gobierno ha tomado mayor participación en actividades empresariales, creando una competencia desleal y asimétrica en contra de los empresarios, exonerando de impuesto y subsidiando a su propia actividad. La fijación de precios de venta altera toda la estructura de costos. Llegando al absurdo de orientar las inversiones hacia las actividades no prioritarias y no reguladas, creando un vacío en las de primera necesidad. Esa desleal competencia, a la corta o a la larga sacará del mercado al empresario privado.

Con una tasa de cambio controlada. Con un gasto público incontrolado. Con un incremento de la deuda pública, en especial la interna. Con un reparto de las reservas monetarias. Al aumentar los bolívares en circulación y disminuir la reserva para cubrirlo, *la tasa de cambio implícita* sube.

Con el voluminoso ingreso de divisas, el control de cambio no es necesario, en especial cuando deja abierta la puerta de compra de divisas mediante el procedimiento de compra de Deuda Pública Externa. Cuidado, parece que los ADR no son un procedimiento legal. El control de cambio se mantiene sólo por controlar.

Cuando hablamos en forma coloquial decimos que los bienes y servicios, han subido de precio, cuando más bien deberíamos decir que se ha depreciado el valor de la moneda. Prueba es que hemos cambiado de hecho, el nombre a nuestro depreciado signo monetario de el bolívar por el “millardo”, ya pocas cosas valen menos de un millardo. En una ocasión tuvimos un billete de uno y dos bolívares que llamábamos “tinoquito”. Ahora el Banco Central elimina, con razón, el de quinientos por ser inoperante. Da tristeza saber que lo que valía en año 1.984 un bolívar, ahora (IPC) Bs. 525.

Es de aceptación generalizada en el campo económico y empresarial el hacer planes quinquenales para obtener mejores resultados económicos. Pero, aquí en Venezuela con la volatilidad política y económica, esa prudente práctica es muy difícil de aplicar. Si logras hacer uno de tres años de plazo, ¡vas que chuta! Pero revísalo trimestralmente para adaptarlo a las cambiantes situaciones. Si aciertas te felicito.

Es un hecho indiscutible para que un país crezca económicamente, reduzca el problema del empleo y satisfaga la inmensa deuda social es necesario se invierta en actividades productivas entre el 20% al 30% de su Producto Interno Bruto. Nuestro promedio es de sólo el 8 %. Y en muchos años ha sido negativa, a pesar de la inmensa riqueza petrolera. Nuestro ahorro se va al exterior. ¿Será acaso una demostración de desconfianza?

Nuestro mercado institucional de capitales es muy pequeño, son pocas las empresas inscritas en la Bolsa de Valores, con lo cual empresas e inversionistas pierden esa útil institución. Uno de los problemas es que la mayoría de las compañías no tienen normas de protección a sus accionistas minoritarios. Mi recomendación es que incorporen en sus estatutos normas similares a las pautadas en la ley de Mercado de Capitales para proteger a los accionistas minoritarios.

Los constantes agravios a la permanente y universal Ley de la Oferta y Demanda. La desleal competencia, sin costo de capital y sin pago de impuestos, en las actividades de producción, comercios y servicios está destruyendo la estructura productiva.

Antes las relaciones crediticias con los bancos eran de naturaleza más personal. Siendo director del Banco Caracas, su presidente Andrés Velutini, nos solicitó aprobáramos un crédito que ya había concedido.

Nos informó de la visita de un recién llegado portugués solicitando un crédito para establecer una “casa de abastos” en la calle Real de Sabana Grande, Nos informó que su balance no era muy bueno, pero había observado en ese hombre una gran capacidad de trabajo y honestidad, y no dudó en concederle el préstamo. Hoy en día, esa persona, tiene una importante distribuidora de alimentos y un banco en Venezuela y otro en los Estados Unidos.

Hoy esa libertad de negocios no es posible. La Superintendencia de Bancos exige formales y convenientes reglas que hay que cumplir. Algunas por ejemplo, una persona que solicite por primera vez abrir una cuenta bancaria, le exigen dos referencias bancarias. Ese exitoso portugués no hubiese podido hacer lo que hizo. Rige más lo formal que las cualidades de las personas

Conoce personalmente a tus superiores y subalternos, la música más grata al oído de una persona es que lo reconozca y lo llamen por su nombre. Preocúpate por su trabajo, por su familia, y por su salud. Mírale a sus ojos. Sonríele. Todos forman parte de un equipo y todos deben trabajar en armonía en busca de las mismas metas. Aplica el principio geométrico de que las líneas paralelas nunca se juntan.

El ilustre intelectual Arturo Uslar Pietri, con quien tuve el honor de su amistad, recomendaba no incurrir en el defecto en lo que denominaba “nominalismo”, que es la creencia que al ordenar una acción, ella se cumple. Parecido al dicho militar del general que ordenó al coronel y cuando la orden llegó finalmente al sargento era totalmente diferente. Has el seguimiento de tus instrucciones para constatar la realidad de su cumplimiento.

Muchas veces se encontrarán en situaciones difíciles que no sabrán cómo resolver, es allí donde deben aplicar el ingenio en busca de la solución. Les voy a narrar un hecho que presencié siendo un joven. Nuestro ilustré Rómulo Gallegos había comprado una mercancía en Sanchez & Cia, y no la había pagado. Papá ordenó le cargaran a la factura un par de zapatos. De inmediato su amigo Gallegos llamó a papá para recomendarle revisar su contabilidad porque él no vendía zapatos. Papá, muy serio, le contestó: que los zapatos eran los del cobrador que se le habían gastado de tanto irle a cobrar. El día siguiente Rómulo Gallegos se presentó a la oficina, pagó su factura, no así los zapatos. Después en medio de risas se fueron a almorzar.

La obligación fundamental de toda célula productiva es realizar la Visión, la Misión y los Objetivos que se han impuesto, produciendo un buen producto o servicio. Ésta es la mejor forma de agradecerles a los consumidores, porque sin ellos no se podría hacer negocios. La ganancia empresarial es el medio como la sociedad estimula a quien le presta un buen servicio.

Pero, también deben comprender que nuestro prójimo tiene grandes problemas sociales y económicos. A ellos también debemos prestarles nuestra atención y colaboración. Sigán los mandatos del cristianismo que dice “has el bien y no mires a quién.” Debes vivir dentro de las prácticas morales sin razón de causalidad. Si aspiras compensación alguna, tu conducta dejará de ser **ética** para convertirse en **utilitaria**. Tampoco te alegres de la enfermedad económica de tu competidor. Hay enfermedades contagiosas. Les recomiendo obtengan en CEDICE el Manual de “Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial”.

Una última recomendación: estudien Historia Universal y, en especial, la Historia Nacional. No estamos ante el fin de la historia. Podrán aprender de las revoluciones, de los caudillos, el tener un enemigo externo, del “asesinato del Congreso”, de que “la Constitución sirve para todo”, que “Venezuela es un cuero duro”; del gobierno de los incapaces, del “mundo de los honestos y el mundo de los valientes”, “paz y trabajo”, “compadre, póngame donde haiga”, “calma y cordura”, “sin prisa, pero sin pausa”, “de Juan Bimba”, de los nuevos ricos del peculado, de la “La Nueva Clase” del despilfarro y el fraude fiscal, de los fraudes electorales, de los abusos policiales, del centralismo y del federalismo La confrontación como política de Estado. El querer formar un nuevo ciudadano, etcétera etcétera. La historia se repite. La historia olvida los elogios, pero no los errores. La historia nos enseña que puede haber libertad económica, sin libertad política (como la hubo en Chile y en China), pero que **no es posible libertad política, sin libertad económica** (tal es el caso de Corea del Norte, y URSS). Les recomiendo leer el Discurso del Libertador en Angostura.

También es conveniente estudiar Filosofía para tratar de conocerse a sí mismos y a quienes les rodean, y Matemáticas, indispensable en todos tus negocios. Siempre actualízate nutriéndote de las publicaciones especializadas.

Éstas son unas numerosas e incompletas recomendaciones, no quiere decir que todas las he cumplido, pero cuando no las he seguido, he fallado.

Caracas, 14 de Octubre 2005.

DECÁLOGO DE UN BUEN LÍDER

Enrique Sánchez S.

- 1.- Ser Creativo: Para innovar, para rechazar el conformismo y la rutina.
- 2.- Ser Capacitado: Para prever y resolver problemas
- 3.- Ser Trabajador: Para dar todo su esfuerzo y talento.
- 4.- Ser Productivo: Para buscar siempre la mayor eficiencia.
- 5.- Ser Entusiasta: Para ser capaz de conducir a otros a los fines propuestos.
- 6.- Ser Optimista: Para tener confianza en un futuro mejor.
- 7.- Ser Participativo: Para saber delegar autoridad y responsabilidad.
- 8.- Ser Comunicativo: Para informar y estar informado.
- 9.- Ser Responsable: Para asumir sus obligaciones para consigo y con la sociedad.
- 10.- Ser Honesto: Para practicar una ética integral y que su conducta sirva de ejemplo

Av. Andrés Eloy Blanco (Antigua Este 2),

Edf. Cámara de Comercio de Caracas.

Nivel Auditorio Los Caobos. Caracas

Tel.: (58-212) 5713357. Fax 5760512

e-mail: cedice@cedice.org.ve



W W W . c e d i c e . o r g . v e