

Análisis de Entorno: Reputación y alter ego

Tiempo de lectura: 14 min.

[Benjamín Tripier](#)

Dom, 16/04/2023 - 12:25

Pdvsa sigue siendo el alter ego del gobierno de Venezuela y sus activos e intereses están sujetos al control generalizado de los líderes políticos del país. Con esa premisa en mente, es difícil simular una compañía con objetivos empresariales, pues sabemos que no se comportará en esa dirección, sino atendiendo a la política y la ideología como rectora de sus movimientos.

Aún en medio del escándalo de corrupción en Pdvsa confesado por el gobierno, esta nueva etapa gerencial en Pdvsa, a diferencia de las anteriores, está generando expectativas positivas, que habrá que esperar para ver si se concretan o si se quedan solo en eso... en expectativas.

Porque el impacto de las denuncias de corrupción confesadas por el gobierno, si bien afectan principalmente a Pdvsa, están mostrando que son extensivas al resto del gobierno y de las organizaciones, que, si bien son empresas, en realidad actúan como si fueran gobierno, y responden a las líneas políticas del gobierno.

Y solo para dar una idea de base, habría que despolitizar y desideologizar a esas empresas, para regresarlas a una organización profesional y técnica orientada al mercado, y considerando a las sanciones como una restricción de negocios. Y Pdvsa debería seguir ese criterio, porque pareciera que ninguna tiene objetivos empresariales que sean superiores al mando político de la revolución.

Una recomendación para Pdvsa, es que debería pasar del modo queja al modo acción proactiva.

Habrá que desarrollar un proyecto de transformación de la empresa que incluya refrescar la estrategia de Pdvsa y generar una cartera de proyectos para articularla; desarrollando un mapa de procesos y actores para revisar la relación entre y con los *stakeholders*, y establecer una hoja de ruta para la transformación; la cual debe incluir una dosis grande de gerencia del cambio, porque, en definitiva, quienes producen los cambios son las personas.

Uno de los indicadores de acción más importantes, está en la restructuración interna de la empresa para llevarla a un tamaño que sea menos de un tercio del que tenía en el año 2.000, si tomamos el indicador de personas por bdp. El otro indicador será la preparación de un proyecto de modificación de la ley de hidrocarburos, o al menos, producir una restructuración de fondo del modelo de negocios bajo el paraguas de la Ley Antibloqueo, que, como tiene solo alcance nacional sin impacto frente a terceros del exterior, como resultado del aislamiento causado por las sanciones, puede realmente funcionar como un sustituto transitorio de una modificación a la mencionada ley, que en algún momento tendrá que ocurrir.

Porque en realidad, la redimensión del modelo de negocios, que debería reflejarse en la organización y los procesos de Pdvsa, debe orientarse hacia tener una empresa más liviana, apoyada desde adentro solo en los procesos críticos y orientada a lo que se llama *strategic outsourcing* que incluye no solo a las actividades de apoyo, sino también a las actividades core.

Y dentro de la reestructuración/redimensión, está el cambio estratégico que debe incluir la posibilidad de pasar a la actividad privada segmentos completos del ciclo de negocios, buscando crear por esa vía un distanciamiento entre las figuras jurídicas sancionadas, y las privadas libres de sanciones.

Y es posible que el Mercado de Valores sea una de esas vías ofreciendo paquetes de acciones en el mercado para que diferentes actores tomen posición patrimonial; la cual, tenemos que estar claros, son relaciones jurídicas institucionales, diferentes a las relaciones técnicas o de mercado. Debe producirse un efecto desintoxicación del capital para que puedan participar empresas internacionales sin el temor a ser sancionadas, ya sean *US persons* o no.

La reputación es la percepción que los demás tienen sobre alguna persona, marca o institución y es el resultado de una construcción orgánica que incluye experiencias, consistencia, valores y principios. Casi siempre está vinculada con algún tema o ámbito específico y está cimentada en unas bases más amplias, cualquiera de las cuales, podría hacer que la reputación total, se derrumbe.

Si una empresa petrolera deja de pagar sus deudas, no solo se derrumba su reputación financiera, sino que arrastra al resto de las dimensiones. Es un tema muy delicado, porque en su esencia no depende de uno mismo, sino de la percepción que tenga el entorno relevante. Y una reputación (o prestigio) construida

consistentemente a lo largo de los años, puede destruirse en muy poco tiempo, si la combinación de razones objetivas (p.ej. no paga sus deudas), con la percepción del entorno (p. ej. está mal administrada o hay corrupción), resultan en lo que se llama una mala reputación.

Lo cual pudiera significar pérdida de clientes, que no le den crédito, que no firmen acuerdos ni contratos, y que no consiga personal calificado. En definitiva, hay negocios en los cuales la reputación “es el negocio”. Lo anterior es extensivo a los países que cuando entran en la lista de los que hay que cuidarse, les puede tomar décadas recuperarse, y es posible que nunca lo logren totalmente.

No hay una Venezuela chavista y otra opositora. Venezuela es una sola, independientemente de quien esté en el gobierno, parlamento o gobernaciones y alcaldías. El daño reputacional que estamos sufriendo es de todos y para todos, más allá de que haya uno o más responsables por esa situación, a los que la historia castigará. No son solo las sanciones... es principalmente la reputación.

La reflexión anterior, que vengo haciéndola desde hace ya un tiempo, tiene la intención de llamar la atención sobre esta nueva etapa de gerencia de Pdvsa, que ha generado expectativas positivas sobre la posibilidad de su redimensión y puesta a punto en términos de una nueva morfología organizacional y de negocios, ya más apoyada en recursos de terceros, porque con los propios ya se vio que está muy limitada.

En esta nueva etapa donde se está intentando una vez más la reestructuración de Pdvsa, aún no se ha tomado conciencia de que tratarla como una empresa que debe cumplir objetivos empresariales, es incompatible con tratarla como un gobierno que responde a decisiones políticas del liderazgo político.

El peor problema que tiene hoy la empresa es ser el alter ego del estado venezolano, y eso es algo que no se arregla comunicacionalmente, sino con hechos concretos, traspasando la mayor cantidad de piezas del negocio a la actividad privada, haciéndolo en forma transparente, a través del Mercado de Valores, en un proceso de desintoxicación del capital teniendo en cuenta las sanciones y la OFAC.

Político

Tal vez el tema político más relevante es el anuncio de Maduro sobre la posibilidad de que las elecciones se adelanten para este año; ya hace un tiempo, tanto él como

Diosdado lo habían mencionado; nada es final, pero pudiera ocurrir, está en el menú de opciones que pueden desplegarse.

Lo que no es una opción de menú, sino una realidad, es el tema de la corrupción en el chavismo, que fue puesto sobre la mesa por el mismo gobierno un par de semanas atrás. Más allá del daño reputacional que la confesión le hizo al mismo gobierno (porque se devolvió como un bumerang contra los mismos denunciantes) ya quedó como una nueva herramienta política para ser utilizada en términos de la campaña hacia el 2024 (junto con la posibilidad del adelanto de elecciones).

Porque para ganar esa elección estando en minoría, debían alinearse y compactarse todas las fuerzas internas, respondiendo a la verticalidad y disciplina tradicional de la revolución, que en el último tiempo estaba puesta en duda. Habían aparecido competidores en la carrera presidencial, y debían ser puestos en su sitio. La revolución tiene un solo candidato, y eso no se discute... y si lo hacen, pues ahí tienen las consecuencias. Las bardas del vecino ardiendo...

Toda la energía que liberó la explosión... mejor dicho, la implosión, se había quedado encapsulada dentro del chavismo, produciendo más daño del que se anticipaba cuando se lanzó públicamente el tema. Y la única manera de descomprimir y distribuir la presión (que se creó, que sigue creciendo, y que no está claro cómo ni cuándo terminará) era incorporando a la oposición, para que allí también se sintiera el impacto.

Primero se intentó considerar una “corrupción equivalente” a los pedidos de sanciones que hicieron en su momento dirigentes opositores; y, si bien esa línea de acción no se ha abandonado, mostró no ser tan efectiva, porque ya lo venían atacando al tema, aunque no como corrupción, sino bajo diferentes paraguas temáticos.

Por lo que se buscó -mundo pequeño- alguna línea de conexión entre la corrupción auto confesada, y algunos miembros de la oposición. Tema difícil porque ellos no tienen disposición de activos ni de presupuestos, porque están, ya desde hace mucho tiempo, fuera del poder. Entonces quedó el camino de la toma de decisiones en lugares fácilmente vinculables con el origen y aplicación de algunos de los fondos robados en Pdvsa, y terminó recayendo sobre la Alcaldía de Baruta, quienes, si bien son opositores *light*, son opositores al fin.

Entonces se comenzó a tirar del hilo a ver a dónde los llevaba, y desde las torres con altura excesiva en Las Mercedes, terminaron en los permisos municipales, y llegarán hasta donde ellos decidan. Porque al igual que se demoró mucho tiempo en acusar a los que hoy están presos, pese a que desde hace tiempo se contaba con toda la información, con el caso Baruta, también cuentan con toda la información y la utilizarán de la forma que mejor cumpla con los objetivos: desalentar a propios y opositores de presentar candidatos a las elecciones del 2024.

Social

Lo que debe estar claro es que la única manera de sacar a alguien de la pobreza es incorporándolo al mercado de trabajo, ya sea trabajo formal o informal, todo consiste en que esa persona reciba un ingreso periódico y constante que le permita acceder a condiciones de vida razonables.

Por lo que, cuando el producto cae, se pierden empleos y la pobreza crece... además de perderse oportunidades de sacar gente de la pobreza. Por eso, cada vez que vemos que el consumo cae, significa que la actividad disminuye y que se pierden empleos... o sea que la pobreza aumenta.

Otra conclusión es que la empresa privada, por sí sola, ha demostrado que no tiene la capacidad suficiente como para hacerse cargo de la economía del país. Lo notamos con claridad en octubre del año pasado cuando se redujeron los ingresos petroleros, y lo notamos este mes de marzo pasado, cuando comenzaron a restablecerse. El país caía o se levantaba al ritmo del negocio petrolero.

Lo que ocurre es que, a través de ese método, se reimpulsa poco a poco la economía comercial y transaccional, y desde allí recién comienzan a abrirse oportunidades de empleo y de rebaja de la pobreza. Mientras que un empleo privado, en cuanto recibe ingresos y se estabiliza la empresa, comienza inmediatamente a contratar gente.

Necesitamos que el sector privado se haga cargo de la actividad, directamente, con la menor dependencia posible del petróleo del Estado. Pero para eso hace falta un proceso de confianza que atraiga a las inversiones.

Esta sociedad disminuida sigue dependiendo del Estado para su capacidad de consumo y de demanda. Y mientras eso sea así, el factor político ideológico seguirá presente y no podremos salir del pozo en el que nos encontramos.

Económico

Cuando se habla de la moneda común del sur, o la creación de una mezcla entre el rublo y el yuan para operar en su zona de influencia, y cuando se habla de la moneda de los Brics, se pierde de vista que, más allá de los arreglos internos en los países o en las zonas aduaneras comunes, las monedas que realmente se usan son las que están relacionadas con los flujos de comercio y de inversión.

Cualquiera de los arreglos monetarios mencionados tiene su equivalente en la moneda interna de un país; el bolívar en Venezuela tiene curso forzoso dentro de las fronteras, y, aún así, internamente, la gente no lo quiere y prefiere tener dólares. Pero cuando Venezuela tiene que hacer algún pago al exterior para comprar algo, se ve obligada a comprar dólares, porque nadie le aceptaría los bolívares. Y cuando quiere vender algo, creo que ninguna empresa, ni el gobierno, aceptará bolívares como pago, no solo porque les constaría conseguirlos, sino porque la empresa local tampoco los querría.

Lo anterior es para señalar que cuando cualquiera de las uniones aduaneras o monetarias mencionadas más arriba quiera hacer operaciones extra zona, tendrá que necesariamente acudir al dólar americano. Y si se deciden a crear esos arreglos, bueno, se encontrarán con los costos transaccionales del cambio entre las monedas internas y el dólar. 59% de las reservas mundiales están en dólares, seguido por el euro que tiene 21%, el yen con 6%, la libra esterlina con 5%, y en 10% restante es posible que se encuentren monedas como el dólar australiano, el dólar canadiense, el yuan, el rublo, el real brasileño.

Cabe mencionar que en 1.999 el dólar representaba 72% de las reservas internacionales, el euro 18%, y el “otros” que hoy es 10%, en ese momento era 2% de las reservas mundiales (toda la información anterior provista por el FMI). Hay una readecuación en los pesos relativos resultante de la globalización imparable, pero el reciente anuncio de la integración de monedas entre China y Rusia, se debe principalmente a que, a finales del año pasado, un solo país —Rusia— mantenía casi una tercera parte de las reservas mundiales en renmimbis (yuan).

Por el momento, a nosotros en Venezuela nos costará más hacer una alianza monetaria con China o Rusia, que intentar los cambios internos que hacen falta para que permitamos al dólar circular legalmente, o (fantaseando un poco) que nos levanten las sanciones.

Cualquier opción distinta del dólar, ya lo hemos experimentado, nos cuesta más y salimos siempre perdiendo. El tema de los 3 mil millones robados más los 21 mil millones que no se sabe, están en esa situación, porque nos dedicamos a explorar con otras monedas, en este caso las cripto, de las cuales pocos en el gobierno entendían cómo funcionaba, ni sabían dónde, en definitiva, estaban los reales. Y el único que sabía... pues la policía dice que es el que se los robó.

Internacional

Sigue sonando, aunque en forma forzada y sin confirmaciones, lo de la reunión internacional en Bogotá para ocuparse de lo que pasa en Venezuela. Petro está interviniendo para incorporar a los que se dicen opositores, sin serlo (mesita, alacranes y escorpiones), y así lograr que la negociación sea lo más suave posible para el gobierno. Que si EE UU dio un medio sí, que si Biden, cuando se reúna con Petro, le pedirá que se ocupe de Venezuela, que si esto, que si lo otro. Sigue llamando la atención cómo es que Colombia apareció en ese radar... no es normal, ni es natural. A todas luces se ve forzado, y se ve la mano del chavismo.

Con la entrada de Finlandia en la OTAN se termina de construir un cerco del cual los rusos no podrán pasar. Podrán intentarlo, pero no podrán pasar. Ellos entraron a Europa por el único lugar no OTAN que quedaba, pero de allí no podrán pasar. Si en 14 meses no pudieron cumplir el objetivo de 72 horas de la OME, teniendo por delante un ejército pequeño y mal organizado, imagínense si tuvieran que enfrentarse a la OTAN en directo. Claro que el ejército de Ucrania hoy, es muy superior al que tenían hace 14 meses.

Y el otro descubrimiento es que, por encima del armamento y equipo, está la motivación y el patriotismo del pueblo ucraniano, que los rusos no tienen, porque muchos de los soldados no creen en esa guerra, y no tienen voluntad de lucha... mientras que los ucranianos, sí la tienen. Rusia va a terminar mal.

La general Richardson, jefe del Comando Sur de EE UU, emprendió un nuevo viaje por la región, el segundo en menos de un año, como preparando el ambiente para lo que se viene, que es posiblemente la entrada de EE UU en guerra, ya sea contra Rusia, ya sea contra China... ya sea en los dos frentes simultáneos.

Nuevamente la preocupación de cómo quedamos nosotros en ese caso, que somos amigos de los dos, y casi socios de los rusos, y muy poco amigos de los chinos... porque a esa relación la perdimos por la corrupción. Se fueron y solo quieren que les

paguemos lo que les debemos. Por cierto, que Lula también quiere lo mismo: que le paguemos.

Recomendación

- **Al gobierno:** que desacople las empresas del Estado y las pase al sector privado para que cada una busque por su cuenta la manera de mantenerse abierta o, si fuera el caso, quebrar y cerrar. Porque ya no hay dinero para seguir financiándolas con tantas necesidades reales que hay. Es mejor tener a alguien con un subsidio directo, que simular el subsidio vía un empleo que no produce resultados. Hay que sincerarse para darle la oportunidad a esas empresas de ser recuperadas y aportar al PBI con la actividad, y al fisco con los impuestos.
 - **A la dirigencia opositora:** que se prepare para el adelanto de elecciones, así finalmente no ocurra. Lo cual significaría que las primarias no aportarían soluciones, y que los precandidatos irían, ya como candidatos directamente a la elección. Y allí quedaría claro que, con o sin encuesta de por medio, los dos potenciales candidatos opositores serían María Corina o Guaidó. Y es posible que los demás, inflados por las encuestas, terminen casi sin votos. La ventaja es que tal vez la abstención bajaría y los votos irían hacia las preferencias reales de la gente.
 - **A la dirigencia empresarial:** que hay que apoyar al mercado de valores como una provisión de financiamiento directo a las actividades comerciales, a partir de los nuevos instrumentos como el *factoring* del mercado de otros bienes. La incursión de la BVC en el ámbito comercial la devuelve a sus orígenes, pues comenzó, como en otras partes del mundo, siendo una bolsa de comercio.
- E-mail: btripier@ntn-consultores.com
 - Instagram: [@benjamintripier](https://www.instagram.com/@benjamintripier)
 - Twitter: [@btripier](https://twitter.com/btripier)

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)