UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA

V JORNADAS DE INVESTIGACION Y POSGRADO

PONENCIA:

Universidad, Innovación y Competitividad Regional: la Microsinergia de lo Posible.

AUTOR: Prof. Alexis J. Guerra C.

Barquisimeto, marzo de 2004

Universidad, Innovación y Competitividad Regional: la microsinergia de lo posible.

Autor: Alexis J. Guerra C

Resumen

En las últimas décadas, una de las ideas- fuerza que preside el debate acerca de la pertinencia del grado de relación entre la universidad venezolana y el entorno en el cual desarrolla sus actividades y al cual – supuestamente – se debe, tiene que ver con el desfase existente entre "la casa que vence las sombras" y la realidad o, para ser mas indulgentes, que ella no responde en grado adecuado a la vertiginosidad que caracteriza a la sociedad del conocimiento en esta era informacional.

El presente trabajo tiene que ver con una experiencia que se juzga innovadora, asumida desde la práctica docente y de investigación correspondiente a una asignatura del Programa de Especialización en Gerencia Empresarial del DAC. UCLA, en el lapso Mayo-Julio 2003.

Persigue como objetivo, mostrar de manera más descriptiva que analítica, el producto de la interacción de diversos actores, destacando en el itinerario teórico-metodológico de la reseña, lo siguiente: a) aspectos que motivaron su diseño y ejecución, en la perspectiva: universidad, innovación y competitividad regional; b) las premisas bajo las cuales se concibió; c) un caso ilustrativo, referido a una empresa regional, elaborado a partir del aprendizaje interactivo; y, d) las conclusiones y perspectivas para la construcción de una agenda de investigación.

Palabras Claves: Universidad, Innovación, Entorno Económico y Político, Competitividad Regional.

1. Introducción.-

En las últimas décadas si hay una idea – fuerza que preside el debate acerca de la pertinencia del grado de relación entre la universidad venezolana y el entorno en el cual desarrolla sus funciones y al cual – supuestamente – se debe, ella es que la institución generadora del saber, "la casa que vence las sombras", está desfasada de la realidad o, para matizar la fuerte crítica, no está respondiendo en el grado adecuado a la vertiginosidad con la cual avanza la sociedad del conocimiento, la sociedad postindustrial, en la era informacional.

La afirmación anterior adquiere mayor significación y contundencia cuando se contextualiza para dar cuenta del rol que le ha tocado desempeñar a la universidad en el mundo industrializado, al lado de los centros de investigación y tecnología, en la conformación de los denominados sistemas nacionales de innovación y en la modificación de sus propias estructuras internas para atender las demandas de formación y capacitación de profesionales de alto nivel que el desarrollo sustentable requiere.

Asociada a las propuestas teóricas de la innovación que impregnan a la economía y a la gerencia[1.] y al resto de las disciplinas sociales así como a la ciencia, en general, se asiste a una reedición de la tesis acerca de la relación universidad – entorno socioeconómico, bajo la denominada corriente "neovinculacionista", pese a que la adopción del nuevo formato sigue confrontando, entre otros factores y para efectos de dicha relación, tres obstáculos significativos: a) los bajos niveles de innovación que presenta la empresa venezolana como producto de una limitada cultura tecnológica y del contexto adverso donde se desarrolla. b) la valoración negativa, que como impronta cultural, tiende a despreciar y subestimar la capacidad creativa y el talento vernáculo, por efectos de la penetración ideológica y la imagen demostrativa *mass-mediática* del *american way* y c) la "paquidérmica" y burocratizada organización académico – administrativa de la universidad que impide generar, tanto a lo interno como a lo externo, un proceso de innovación generalizado que trascienda las islas de excelencia, que sin lugar a dudas existen[2.], hacia un archipiélago de instituciones regionales y

[1.] Respecto a la convergencia entre autores de ambas disciplinas y el "transvase" teórico correspondiente puede verse, p. ej., A. Pirela: *"VENEZUELA: el desafío de innovar"*. (Capítulo 2).

[2.] En tal sentido cabe valorar positivamente en general, los esfuerzos de instituciones universitarias como, p. ej. CENDES, UCV, USB, LUZ, ULA, aparte de otras ligadas al ámbito académico (IESA, IVIC) y a la sociedad civil (Fundación Polar, Venezuela Competitiva y FUNDES). El caso de ULA-Mérida como arquetipo de "laboratorio social", es ilustrativo del proceso de conformación progresiva de un sistema regional de innovación. (ver reseña en: PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano en Venezuela. Año 2002. p. 91-93).

nacionales, como base para el diseño de una política de Estado coherente y consistente en esta materia y no con altibajos, como ha ocurrido hasta ahora.

No obstante, dentro de ese sinuoso proceso evolutivo, vale destacar los esfuerzos sostenidos y persistentes por investigar y difundir las experiencias innovadoras y, particularmente para los alcances de este ensayo, las contribuciones que se realizan en aras de su sistematización por el valor agregado que adquieren como reporte bibliográfico para la discusión alrededor del tema de la innovación, en el ámbito educativo en general, y para la formación universitaria, en particular.

La reseña que se presenta tiene que ver con una experiencia que se juzga innovadora desde el mismo momento en que se asume bajo tal propósito en la práctica docente y administrativa de la asignatura Entorno Económico y Político Venezolano, correspondiente al Programa de Especialización en Gerencia Empresarial (VI Cohorte), de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), en el lapso junio-julio 2003.

El objetivo del trabajo es mostrar de una manera más descriptiva que analítica el producto de la interacción de diversos actores, con niveles diferentes de conocimiento sobre realidades organizacionales distintas, pero guiadas por un propósito declarado y confeso: aprender acerca de la innovación y tratar de construirla con el concurso de todos.[3.]

En términos teórico-metodológicos, se destaca lo siguiente: a) aspectos que motivaron su diseño y ejecución en la perspectiva: universidad, innovación y competitividad regional; b) las premisas a las cuales se concibió; c) un caso ilustrativo referido a una empresa regional, elaborado a partir del aprendizaje interactivo; y, d) conclusiones y perspectivas para la construcción de una agenda de investigaciones.

2. Universidad, innovación y competitividad regional.

La innovación y la competitividad están en el epicentro del nuevo paradigma tecno-económico de forma tal, que el impacto socioinstitucional promueve la aparición y conversión del modelo tradicional de universidad hacia el denominado modelo emprendedor o innovador (García Guadilla. 1997); no obstante, en el caso de la UCLA,

---

[3.] La "construcción social" está referida como aspecto nodal de la innovación tecnológica desde la perspectiva constructivista (Mercado. 2003). En materia de pensamiento complejo, global, transdisciplinario, la negociación, la concertación, la participación, es uno de los enunciados claves para la creación de redes y de la identidad local, regional, mundial y planetaria. (Morín. 2002).

p. ej., en los pensa de estudios de las carreras que ofrecen los Decanatos de Ciencia y Tecnología y de Administración y Contaduría, es decir, aquellos relacionados con la formación de recursos humanos en las áreas de informática y gerencia, respectivamente, la innovación no tiene la importancia debida en los ejes curriculares básicos del conocimiento para los profesionales que de allí egresan.[4.]

Una aproximación a la situación en materia de formación y capacitación de recursos humanos en ésta área deja claro que pese a existir una infraestructura institucional de educación superior que representa una fortaleza para la región, los programas de educación formal y de educación continúa existentes arrojan un déficit considerable, aparte de la escasa o casi nula coordinación entre las instituciones del sistema universitario y entre éstas y el sector productivo.

De acuerdo con datos preliminares de un estudio que realiza la FUNDES, iniciado en 1999, acerca de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) venezolanas, entre las áreas de problemas que se detectan aparece la disponibilidad de recursos humanos calificados y el acceso a la tecnología de información y comunicación, como una carencia verdaderamente notoria. Las universidades forman gerentes e ingenieros para grandes empresas (Erard. 1999:5), lo cual no se aviene con una realidad regional donde en gran medida predomina aquel tipo de unidad productiva o de servicios y, por ende, revela el bajo grado de pertinencia socio-institucional del sector universitario en esta área.

También forma parte de esta especie de diagnóstico – motivacional, la reflexión que proviene del análisis del impacto de la innovación tecnológica en los cambios espaciales que trajo consigo la crisis económica, de allí que aquel se considere como factor capital del desarrollo en un territorio determinado, sea a escala nacional, regional o local. Las nociones de desarrollo endógeno, planificación regional, innovación, entorno innovador, competitividad regional, “glocalización”, flexibilización espacial, periferización urbana, tercerización, etc., revelan la emergencia del nuevo paradigma en la búsqueda de explicaciones al entramado de relaciones sociales que se teje en este ámbito fenomenológico, las cuales, a nuestro modo de ver, también convergen o se agregan a la confluencia teórica señalada por Pirela (2003), en el espectro disciplinario de la economía de la innovación y la gerencia tecnológica. [5.]

[4.] Vale referir la reciente iniciativa de incorporar el Programa Crisol-Pyme al DAC-UCLA (www.fundes.org) y la creación del Club de Emprendedores. DAC-UCLA.

[5.] Es amplia la lista de autores que en diversas latitudes y épocas abordan la temática. Entre otros: A. Vásquez – Barquero; J. Cuadrado Roura; L. Lázaro Araujo; J. Friedmann; G. Benko; A. J. Scott; A. Lepietz; P. Aydalat; D. Maillat; M. Storper; I.Caravaca B; M. Castells; J. Borja; S. Boisier; S. Barrios, etc.

En esa visión que intenta recrear los estudios y la investigación acerca del desarrollo regional se inscribe el fortalecimiento de la Unidad de Investigación y Estudios Regionales, el Proyecto de Postgrados Integrados sobre Desarrollo Regional y, particularmente, la apertura del Programa de Doctorado en Estudios del Desarrollo, en el DAC-UCLA, mediante convenio firmado entre el CENDES y la UCLA. Dicho programa contempla el seminario: Desarrollo Empresarial y Política Industrial, a cargo del Prof. Arnoldo Pirela, el cual constituyó, asimismo, fuente de inspiración para el diseño y la ejecución de la experiencia que aquí se reseña. Especie de *kairós*, porque aportó a la práctica innovadora los siguientes elementos:

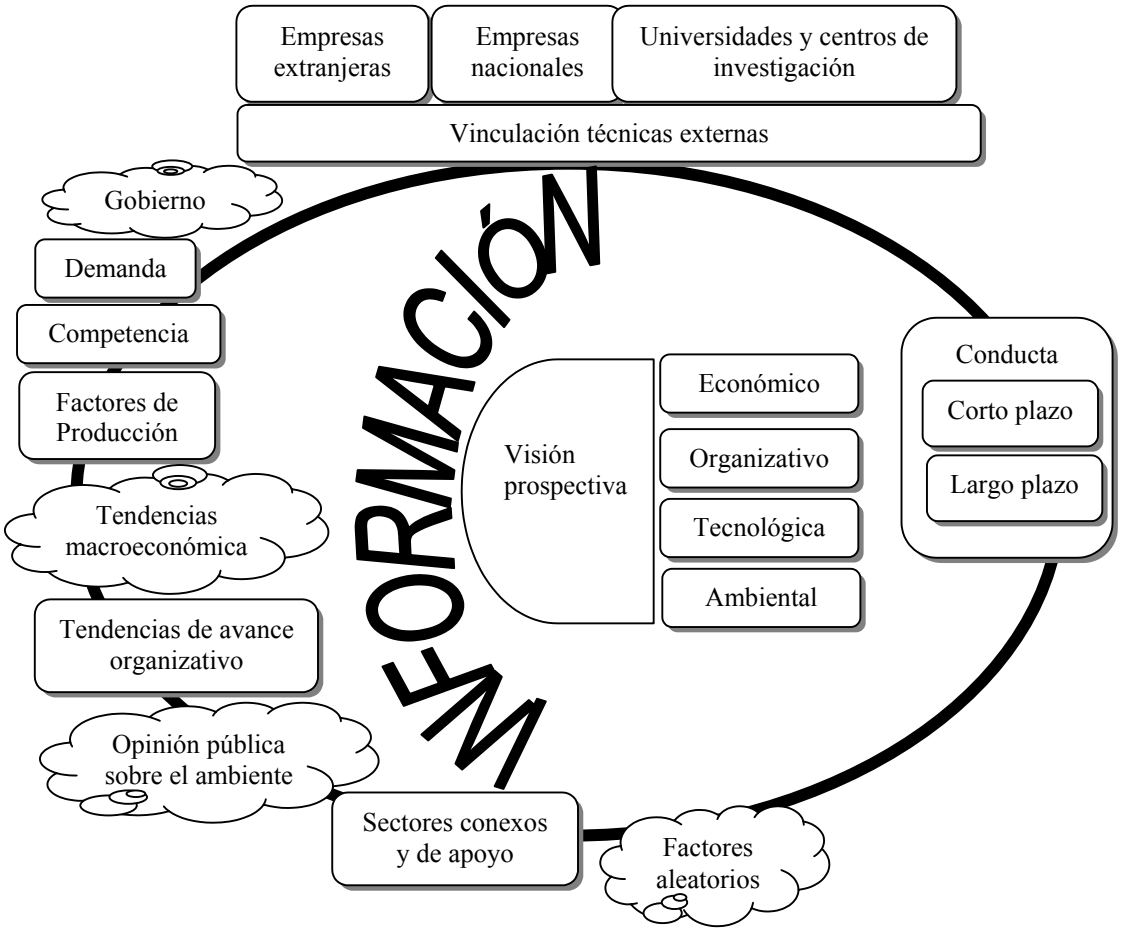
1. La puesta al día o estado del arte en cuanto a los distintos enfoques y autores bajo los cuales se ha venido construyendo la teoría de la innovación y de la competitividad.

2. El texto: "*VENEZUELA: El desafío de innovar*" (Pirela. 2003) recién editado para la época, resultó material de apoyo bibliográfico básico para facilitar la discusión a lo largo del desarrollo del programa de la asignatura en cuestión.

3. La video – conferencia: *Revolución tecnológica y capital financiero*: *la dinámica de las burbujas financieras y las épocas de bonanza*, dictada por la Prof. Carlota Pérez.

4. La utilización del esquema "La empresa y las variables que inciden sobre su competitividad" (Fig.1), como guía didáctica para la identificación, según dicho esquema, de esas variables y factores en el caso concreto de las organizaciones o empresas que se seleccionaron como objeto de estudio.

FIG. 1**:** La empresa y las variables que inciden sobre su competitividad.



Fuente: Pirela (2003:186)

3. Premisas básicas de la práctica innovadora.

1. La concepción andragógica de la educación según la cual, en los términos más elementales, cada quien, cada adulto, gerencia su propio aprendizaje.
2. La práctica docente que persigue ampliar y fortalecer los denominados por la UNESCO-CEPAL, “códigos de la modernidad”, esto es, el conjunto de

conocimientos y destrezas adquiridos para interactuar en la vida pública y desenvolverse productivamente en la sociedad moderna.[6], privilegiando el talento y el intelecto, como una manera diferente de pensar y hacer las cosas, es decir, el *know how* de la competitividad.

3. Una noción de aprendizaje por interacción donde ésta última es el elemento constitutivo de la innovación en la medida en la cual se logra estructurar una visión clara desde el punto de vista formativo, para complementar una apreciación tradicional, aislada, compartamentalizada, de las instituciones del sector público y privado y su gerencia bajo el viejo paradigma, con una visión actualizada, integral, en la cual prevalece la relación organización – entorno en el estudio y comprensión de las orientaciones por las cuales discurre la teoría y la praxis del desarrollo empresarial y sus tendencias, se trata de evidenciar por la vía de la difusión de la práctica innovadora, algunos rasgos distintivos – en la terminología porteriana – del valor que se agrega a las experiencias, en tanto eslabones de una cadena productiva de conocimientos, en cuanto componentes estructurados de un plan de estudios en cuya ejecución interactúan profesores, estudiantes, empresarios, gerentes, la universidad, sector público, sector privado, organizaciones no gubernamentales, etc., con un entorno regional, nacional e internacional.

Con base en estas premisas, los casos que fueron objeto de análisis y aprendizaje interactivo en la asignatura están relacionados con los siguientes organismos y empresas:

1. Fundación para la Región Centroccidental (FUDECO).
2. Oster de Venezuela (Planta de Barquisimeto).
3. Corporación Cloros de Venezuela C.A. y Destilerías Unidas, S.A.
4. Alcaldía del Municipio Autónomo Torres (Estado Lara).
5. VEN-GLOB, C.A.
6. Central Cooperativa de Servicios Sociales Lara (CECOCESOLA).
7. Fundación para el Desarrollo de la Vivienda en el Estado Lara (FUNREVI).
8. Fundación para el Desarrollo Sustentable (FUNDES). Lara.

Se seleccionó el caso de Destilerías Unidas, S.A. (DUSA), por considerar que por la manera como fue abordado se ajustó más a los requerimientos de la cátedra y, por consiguiente, resulta más ilustrativo en cuanto al análisis del entorno y las respuestas

[6.] Dichas capacidades están definidas como aquellas que se requieren para el manejo de las operaciones aritméticas básicas; la lectura y comprensión de un texto escrito; la comunicación escrito, la observación, descripción y análisis crítico del entorno; la recepción e interpretación de los mensajes de los medios de comunicación modernos; y la participación en el diseño y la ejecución de trabajos en grupo. (En: CEPAL. Educación y Conocimiento: *eje de la transformación productiva con equidad*. (p. 157).

que en términos de innovación deben producirse para efectos de a competitividad y éxito de cualquier empresa u organismo público.[7.]

Actualmente DUSA es una empresa manufacturera, localizada en Barquisimeto, propiedad de un grupo regional, dedicada a la fabricación de alcoholes a granel de los diferentes códigos de la formulación del Ron Cacique bajo la supervisión de Diageo –empresa multinacional, comercializadora por excelencia en el ramo de los licores a nivel mundial- y de los alcoholes a granel para whisky, vodka y licor de ron, así como la producción y comercialización propia de sus cinco productos.

4. Aplicación del nuevo paradigma tecnoeconómico en Destilerías Unidas, S.A: dos historias y un solo protagonista

La situación económico-política que atraviesa Venezuela, sin duda alguna, da paso una vez más al ingenio de los directivos de diversas empresas que cuentan con el talento y los recursos financieros y humanos para llevar a cabo sus objetivos de una forma más creativa, con una actitud emprendedora tal, que les permita enfrentar y promover los cambios en su entorno. Este es el caso de Destilerías Unidas, S.A. (DUSA).

- La primera historia a referir se relaciona con la transición de Licorerías Unidas, S.A (LUSA) a Destilerías Unidas, S.A (DUSA).
- La segunda historia tiene que ver con la paralización de sus actividades durante los pasados meses de Diciembre, Enero y Febrero, por la crisis política y económica y los sucesos recientes.

▪ Primera Historia: Venta de Licorerías Unidas, S.A: Una Empresa Trasnacional o Un Grupo Regional.

En el primer caso, se inicia el proceso de transición, Licorerías Unidas, S.A (para ese entonces) y todo su equipo emprende una metamorfosis de dos años. En una primera etapa pasan de ser miembro de una transnacional (C.A Seagram de Venezuela) a formar parte de otra (Diageo)- ésta última no tuvo una intención de integración de cultura organizativa, dada las intenciones de venta a la actual Junta Directiva- para finalmente conformarse en Destilerías Unidas, S.A. Todo esto implicó una serie de objetivos que la Dirección General a nivel mundial debió trazar para hacer menos traumático el cambio, cuya naturaleza es aun bastante compleja, para quienes durante mucho tiempo fueron sus activos principales: sus trabajadores. Así pues, se puso en

[7.] El trabajo fue elaborado a lo largo del desarrollo de la asignatura, con la asesoría de los facilitadores (A. Guerra y Beatriz P. de Moreno). En la sesión final fue expuesto por el equipo N° 06 (L.D. Velandria; L. Andueza; O. Díaz; y J. R. de Castro).

marcha un programa corporativo e hicieron uso de herramientas innovadoras para lograr disipar cualquier rumor, incertidumbre o duda latente con respecto al proceso. En este sentido, se establecieron dos fases:

I Fase:

Objetivos:	Metodología	Acciones
1. Entendimiento de Procesos de Cambios.	▪ Programas de Desarrollo Comunicacional a todos los trabajadores. ▪ Carteleras Informativas. ▪ Respuestas Directas de la alta Gerencia.	▪ Sesiones del Manejo de Cambio a todo el personal. ▪ Taller: ¿Quién se ha llevado mi queso? ▪ Seis Sombreros del Pensamiento. ▪ La Llave del Poder Personal. ▪ Si no está roto Rómpelo ▪ Hasta las Águilas Necesitan un Impulso ▪ Navegando en Aguas Turbulentas. ▪ Actitud Positiva hacia el Cambio.
2. Inventario de Conocimientos.	▪ Inventario de Conocimiento. ▪ Preparar C.V. ▪ Base de Datos de los C.V y competencias.	Base de Datos Estándar del Recurso Humano Actualizado.

Con respecto al primer objetivo planteado en esta fase inicial, se tiene que cada una de las metodologías aplicadas les permitió la oportunidad de expresar a los trabajadores todos sus miedos y resistencia ante el inminente cambio. Las acciones, a grosso *modo* fueron:

1. Las Sesiones de Manejo del Cambio a todo el Personal:

Abre paso a una serie de valoraciones del personal general (empleados, obreros, ejecutivos, contratistas y proveedores)- como protagonista del cambio– haciendo un mayor énfasis al reconocimiento de obstáculos para entrar en armonía al proceso en movimiento por el cual se estaba atravesando. La idea prevaleciente fue que para subsistir en esta era, toda empresa debe estar dispuesta a cambiar, sólo podrán prosperar aquellas con verdadera pasión por el aprendizaje y por la adaptación.

Muchas organizaciones están estancadas, desorientadas y tienden a ser monótonas ya que carecen de la habilidad para adaptarse a los cambios requeridos. (Peters.1984).

2. El Taller: ¿Quién se ha llevado mi queso?

Busca y logra despertar esa necesidad de ser competitivo en el entorno laboral en el marco de la transición y proporcionar a sus trabajadores un sentimiento de confianza para que se desarrollaran con tranquilidad y pudiesen no sólo cubrir los objetivos planteados a su correspondiente unidad de trabajo sino también con satisfacción propia de sus intereses; todo esto con el análisis del Libro: *¿Quién se ha llevado mi queso?* Primero desde una perspectiva personal para luego dirigirse al grupo y finalmente a la empresa.

3. Los Seis Sombreros del Pensamiento.

Fue una herramienta utilizada con tres objetivos muy puntuales: Canalizar los rumores que circulaban por pasillos controlando el conocido efecto: " teléfono", fomentar los rumores de forma que salieran al aire las mas profundas incertidumbres y motivar también la creatividad de sus trabajadores en situaciones críticas, para finalmente formalizar las respuestas a través de una sola persona, en este caso, el vice-presidente de Seagram Latinoamérica, disipando expectativas en todos los niveles y de cualquier índole.

Los Seis Sombreros del Pensamiento clasifica el pensamiento en seis tipos y por colores:

3.1 El Negro: representaba el pensamiento lógico negativo, el pesimista, el que no funciona, el común: "si….pero….no".

3.2 El Blanco: mostraba el pensamiento de lo neutro, el guiado sólo por los hechos, lo objetivo, lo verdadero a simple vista.

3.3 El Rojo: indicaba el pensamiento emocional, los sentimientos, las intuiciones, las impresiones.

3.4 El Amarillo: es el opuesto al lógico negativo, representaba el optimismo, lo positivo, lo constructivo, los sueños.

3.5 El Azul: era el símbolo del pensamiento analítico, en este se formulaban las preguntas, se definían los problemas, se determinaban las tareas y se enfocaban los temas.

3.6 El Verde: representaba las alternativas, los cambios, las nuevas ideas, las percepciones.

Según, el entonces Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, actual Jefe de la Unidad de Relaciones Industriales, fue interesante ver como todos se incluyeron en los tres primeros sombreros, lo que le otorgaba a este taller la veracidad porque era indiscutible la tensión generada en esos días por la entrada del proceso de transición que implicaba la venta de la planta industrial y que posteriormente les permitía enfocarse en las incertidumbres principales que podían más adelante retardar el proceso de transformación de LUSA a DUSA. Esta herramienta fue utilizada durante 6 meses aproximadamente.

4. La Llave del Poder Personal.

Es el preámbulo a la entrada de la nueva perspectiva de ver los cambios en la empresa. Busca, más allá de otorgarles poderes a sus empleados, en convertirlos en personas de negocios, emprendedores; de manera que cada uno de ellos se contagie del empuje, la fuerza y el compromiso que tienen los dueños del negocio por lograr las metas trazadas. Se basa en el talento que poseen los empleados y de los cuales están o no conscientes.

5. Si no está roto, rómpelo!

Descansa fundamentalmente en las siete reglas del *surfista* (usan este deportista como ejemplo por poseer según lo que ellos consideran la pasión por hacer lo que les gusta, la alegría con lo que lo hacen y el valor de levantarse cada vez que caen, características esenciales en toda persona para lograr el éxito):

- 5.1 Decide Surfear: Las mejores olas están dentro del mar y no observando cual será la mejor fuera de él.
- 5.2 Espera Caerte: No se aprende de la caída en sí, sino de cómo se asuma la caída y lo rápido que se puede recuperar e incorporar.
- 5.3 Mira Siempre Hacia “Afuera”: Una vez que se está en acción no se debe dejar de mirar alrededor, las condiciones climáticas anuncian las ventajas o desventajas que se pueden tener o si mantenerse como se viene o cambiar de estrategias.
- 5.4 Muévete Antes De Que La Ola Se Mueva: No hay que esperar una ola para comenzar el movimiento, hay que ir avanzando y calentándose y así cuando la ola llegue, incorporarse en armonía a la misma, evitando el riesgo de perderla por no estar en movimiento.
- 5.5 No Le Des La Espalda Al Océano: Si se ve de frente al mar se evita que una ola gigante lo arrastre por no saber cual era el momento idóneo para atraparla o sencillamente brincar y dejarla pasar por no ser lo que se necesitaba, sin gastar energías en lo indeseable o innecesario.

5.6 Jamás Vayas A Surfear Sólo: No hay mejor trabajo que el de Equipo se aprende a medida que hay una retroalimentación y se promueve valores de compañerismo, unión, respeto, identificación y asociación de intereses en común e indiscutiblemente es más divertido!

5.7 Si No Te Atreves…Sencillamente No Gozas de Experimentar Algo Nuevo y Diferente!

6. Hasta Las Águilas Necesitan Un Impulso !

Fue calificado como el taller más conmovedor de esta I Fase porque fue un viaje para conocerse a sí mismo y una vez más afianzarles de lo que son capaces de hacer, también por ser el último realizado por la Corporación Seagram, despidiéndose así de los que por muchos años formaron parte de la gran familia C.A Seagram de Venezuela. Dicho viaje constó de cinco (5) etapas:

6.1. ¿Quiénes son?
6.2. Experiencias Personales y Laborales.
6.3. Compromiso, Propósito y Visión en la Vida.
6.4. Forma Particular de Superar Barreras.
6.5. Crecimiento y Contribución en la Familia, en la Comunidad y en la Organización.

7. Navegando en Aguas Turbulentas:

Utilizaron el lema: “Todos a Remar” para iniciar la acción, fue inspiración para muchos para enfrentarse al proceso de transición. En este sentido, definieron a la organización misma como el barco y así promovieron los siguientes pensamientos:

7.1. Este Barco es de todos y nosotros (los trabajadores) somos su tripulación.
7.2. Debemos Remar en un mismo ritmo para no perder el Empuje.
7.3. Con la Suma de nuestros remos, nuestro Barco avanzará.
7.4. Vamos todos a un mismo Rumbo: Puerto Seguro!!
7.5. El que menos corre pasa adelante !

8. Actitud Positiva Hacia el Cambio:

Estuvo orientado a flexibilizar los patrones mentales y, por ende, procedimientos, de forma que el talento y la creatividad comenzaran a dar frutos y/o expandirse para sobresalir a sus competidores. Dado que no podría progresarse si se sigue haciendo todo de la misma forma como los demás lo hacen, se busca todo lo contrario: innovar, romper esquemas, crear un ambiente propicio para que suceda lo inesperado. Así

finaliza esta Fase I y tiene lugar la Fase II, que intenta hacer menos traumático el paso final a la entrada en vigencia de la nueva estructura organizativa, se tiene entonces:

II Fase:

Objetivos:	**Metodología**	**Acciones**
1. Adecuar Nueva Estructura a los Requerimientos de DUSA	▪ Identificación de Personas Claves ▪ Identificación de Sinergias. ▪ Diseño de Nueva Estructura. ▪ Outplacement	▪ Egresos sin Traumas Mayores. ▪ Reconocimiento a trabajadores con antigüedad. ▪ Nueva Estructura.
2. Oportunidades de Reducción de Costos: en concordancia con: TODOS A REMAR!	▪ Conformación del Proyecto. ▪ Conformación de Equipos de Trabajo. ▪ Objetivos Individuales.	▪ Objetivos Individuales de Reducciones de Costos.
3. Adecuación de Nueva Empresa DUSA	▪ Evento de Presentación DUSA ▪ Comunicación Mantener Todo Igual. ▪ Enfoque de Valores.	▪ Viviendo los Valores.

La segunda Fase llevaba implícita mucha delicadeza y asertividad en el momento de tomar decisiones por la naturaleza de la misma y lo complejo que resultaba la transición. Se comienza un proceso para identificar a las personas claves, es decir, aquellas con motivación, energía, imaginación, experticia y conocimientos. Una vez identificadas a las personas claves, se comenzó el trabajo de preparar a las personas que egresarían de la empresa. Esta preparación se realizó con el Taller de *Outplacement* el cual constaba de varias etapas: la primera basada en un examen – realizado por una psicóloga - que se les aplicaban a todos los participantes para poder afrontar las expectativas individuales; la segunda era la recopilación de información sobre cada uno de ellos, para así levantar una base de datos de nuevos profesionales disponibles para el actual mercado laboral, adiestramiento profesional sobre cómo cotizarse en el mercado y cómo negociar los cargos de interés. En fin, una serie de herramientas que le permitiesen afrontar con dignidad y sin temores, que la empresa prescindió de sus servicios. Posteriormente se realizaron cálculos y se ofrecieron paquetes de retiro voluntario para aquellos trabajadores con largo tiempo prestando

servicios a la compañía y para aquellos que percibieran que todo el proceso los afectaría y no se sentían con la capacidad de asumir finalmente el reto. Igualmente para los trabajadores que serían despedidos se les entregaron beneficios a corto plazo para su retiro.

1. Nueva Estructura:

En este punto, la nueva trasnacional que había comprado la mayor parte de Licorerías Unidas, S.A, decidía la suerte de la planta: **la absorbía cubriendo sus costos o la vendía manteniendo la exclusividad de la producción de alcohol a granel. Finalmente deciden vender.** Se definía la reubicación de las personas claves identificadas y elegidas, es decir, la reestructuración interna de su organización, lo que implicaba eliminación de cargos y/o inclusión de otros.

2. Objetivos Individuales de Reducciones de Costos:

A partir de este instante, quedaban los elegidos para embarcarse en las **"**Aguas Turbulentas", y debían estar todos los esfuerzos enfocados en una misma dirección: Remar y Remar**!** Se inicia una etapa en donde cada objetivo era más importante que el otro y debían demostrar que podían lograr controlar los costos individuales que implicaban alcanzarlos, en pro del equipo completo. Se conforman los equipos de trabajo y se le da vida a la Nueva Estructura.

3. Viviendo los Valores

Ha sido el pilar en el que se han apoyado desde que se inicio el proceso de transición. Desde el momento en que hubo que asumir el compromiso con los trabajadores que se retiraban y su salida con profesionalismo, a través de la preparación brindada por el *Outplacement* y el mantenimiento en condiciones en crisis, se mostró: el Respeto que siempre hubo con sus principales activos; la transparencia brindada por la corporación sobre el proceso de venta, las comunicaciones para responder a todas las preguntas que cubrían las incertidumbres presentes en el ambiente; y la disposición a mantener las relaciones laborales de los que cubrirían los requisitos que el proceso y la compañía compradora exigiría (independientemente de la compañía que fuera). Vale destacar que se ha mantenido la calidad y muestra de ello es la obtención de la ISO 9000:2000 y el certificado Norven por 5ª vez.

- **Segunda Historia: El Impacto del Paro Cívico Nacional en Destilerías Unidas, S.A.**

"En tiempos de recesión muchos expertos han anunciado el cierre de muchas empresas, por falta de visión, capacidad de resolución de problemas y la falta de aplicación de estrategias innovadoras de contingencia con las que puedan hacer frente al panorama económico, político y social por el cual atraviesa Venezuela (tal estado de economía genera hibernación empresarial, en espera de mejores tiempos)". (Debates IESA. 2003:3). Todo ello es sinónimo de ausencia de apertura al nuevo paradigma tecnoeconómico y por ende rigidez de su estructura e impermeabilidad hacia su entorno.

Sin embargo, Destilerías Unidas, S.A ha mostrado ser un modelo a seguir, porque aun cuando no es una empresa que produzca artículos de primera necesidad y evidentemente su producción nacional ha tenido movimientos atípicos, se mantuvo en el mercado con una participación significativa en el ramo de licores al hacer un esfuerzo por entender lo que ocurrió en los pasados seis (6) meses y lo que todavía está ocurriendo como consecuencia de aquello; aprovechando la situación con un enfoque más optimista hacia el nuevo mercado emergente.

DUSA se encontraba en actividades ordinarias antes del paro con una producción que tuvo una demanda creciente; inclusive hubo ventas significativas hasta la semana cuando comienza el paro en el mes de Diciembre.

Asimismo, DUSA es una empresa cuyos obreros están sindicalizados y afiliados a la CTV y por tal motivo se acogieron al Paro Cívico Nacional. Los directivos de la empresa dejaron muy en claro que aquellos trabajadores que quisieran o no seguir trabajando podían hacerlo – en este caso - se les respetaría la decisión sin sanción ni suspensión de sus sueldos ni la aplicación de ningún tipo de represalias. Sin embargo, el tren gerencial reconoce no haber creído que la situación se prolongaría como sucedió.

Durante Diciembre a medida que el paro continuaba, se reprogramaron varias actividades debido a la ausencia de muchos trabajadores (que seguían de cerca las órdenes de la CTV) y entre una de las más importantes, la parada del área de producción y el adelanto del mantenimiento de la Planta correspondiente al mes de Agosto 2003, el cual se realiza normalmente en el mencionado mes de cada año, y se le dio mayor cobertura a cualquier falla, evitándose así también algún retraso en la entrega de la planta por falta de acondicionamiento de los equipos al grupo regional con el cual se negoció y aprovechando el tiempo ocioso pero asumiendo gastos que no

estaban estipulados para ese período. Igualmente se les dio vacaciones a los trabajadores que por ley le correspondían.

Posteriormente, las actividades se reinician a mediados de Enero y el primer plan de acción fue abastecerse; cambian la cobertura del inventario de la mayoría de sus insumos, la política pasó de tres (3) meses a ser de seis (6) meses, tales como: melaza, granos, combustible, envases de vidrios, material plástico, ácidos, tapas y etiquetas entre otros, al precio que fuese, previendo cualquier repetición de escenarios –aún cuando los efectos en la producción nacional son a largo plazo en el ramo de licores-, sintiéndose la primera pérdida porque en ningún momento se dejó de pagar la nómina de empleados, ni de obreros y esas erogaciones no se pudieron trasladar al costo del producto, imputándose al gasto del período. En contraste, cuando comienza nuevamente la facturación de licor en Enero, hubo una reacción desesperada por parte de los consumidores y el consumo es asombroso por tres factores relevantes:

1. Elevada escasez de la cerveza y de licores importados.
2. Especulación en precios elevada a su máxima expresión, de los otros proveedores.
3. Mantenimiento de los precios de sus productos terminados que se encontraban en el *stock.*

En este sentido, se plantea también una nueva estrategia: atacar el mercado con todo el stock de inventario que hasta el momento se tenía, aprovechando esas limitantes de los importadores de colocar sus productos en el mercado y/o el incremento de los mismos y surge entonces un repunte del portafolio de licores que se ha logrado mantener (actualmente el que antes tomaba whisky importado ahora se deja seducir por alguna marca nacional y el que consumía Ron Cacique – el cual ha escaseado en el mercado – ahora prefiere p.ej., Manager´s), porque el consumidor actual es más desleal a las marcas y más leal a su poder adquisitivo.

Para inicios de Febrero hubo dos situaciones que afectaron significativamente a la empresa: el cierre de los puertos claves y de las vidrieras (proveedores de material de empaque, el cual es importante destacar que es el componente del Producto Terminado de mayor impacto (70%) por ser el que rota más rápido y por ende su agotamiento y requisición son más frecuente). De allí que la empresa se vio en la necesidad de aplicar Planes de Contingencia:

- El plan A consistía en sacar por la ruta de San Antonio del Táchira – Cúcuta - Cartagena, dos "*containers"* pilotos de Ron Cacique con destino a España pero resultaba muy largo en tiempo y alto en costos, por lo que se descartó de inmediato.

- El plan B establecía mandar alcohol a granel (las mezclas del Ron Cacique) a Escocia para ser envasado en ese país y ser enviado directamente a España, el cual es el país consumidor por excelencia del Ron, y mantener así ese mercado que está en franco crecimiento. Para esto se llegó a un consenso con un grupo de trabajadores del área de producción y envasado para cumplir con los compromisos de despacho de Cacique adquirido con los clientes.

Es importante destacar que el mercado español fue pieza importante en todo este panorama ya que hubo intenciones de Diageo de dejar el envasado en Escocia y/o Italia - que es la casa por excelencia de toda la maquinaria de envasados y donde evidentemente los costos se minimizarían de llegarse a hacer una buena negociación- ante la posibilidad de no poder realizar el envío por los puertos venezolanos. Sin embargo, España decidió darle el voto de confianza a Venezuela alegando que la estrategia de mercado y el mayor atractivo estaba en el producto terminado con sello caribeño y que posiblemente perderían clientela si permitían el envasado en otro país. Así pues, sólo una pequeña parte fue envasada en Escocia pero hubo un arreglo en la etiqueta en donde resaltaba el país de origen, mientras se solventaba la salida por los puertos.

En Marzo, DUSA entra en acción en un cien por cien (100%), con una fuerza asombrosa de producción como nunca antes vista y se rompe el récord de producción en los meses de Abril y Mayo, motivados por un alto sentido de compromiso ante el contrato vigente con Diageo y el reto organizacional de que sus productos generen un rendimiento superior – en un largo plazo- al que actualmente obtienen de las negociaciones con las dos transnacionales, superando las barreras del entorno hasta ahora encontradas.

Vale subrayar que el factor económico – político permanentemente condiciona el funcionamiento de la empresa. La medida de control de cambios produce pérdidas pero afortunadamente el impacto no es en sus productos nacionales, ya que el *blend* que se importa es para ciertos productos no para todos. Las cajas y botellas se compran a proveedores nacionales y las tapas, que si se importan, no representan mucho en cuanto a costos. Contrariamente, donde si se refleja un impacto significativo es en la adquisición de repuestos, materiales (acero inoxidable) y equipos, lo que pudiese reflejarse en una baja de producción.

Con respecto a las divisas para el cumplimiento de sus compromisos, tienen por los momentos las ventajas de poseer cuentas en dólares en bancos domiciliados en el

exterior, sin embargo, no han descartado las oportunidades para adquirir en el comúnmente conocido como: “mercado paralelo” y la capacidad de aguantar ese mercado está dada por la poca incidencia de los insumos importados en sus productos como se explica arriba. Reconocen que su situación es privilegiada con respecto a otras compañías, y contrario a lo que se observa en el mercado, cada vez que hay una devaluación el comportamiento del mercado gira a favor de sus productos nacionales porque los productos importados se vuelven inalcanzables, aún cuando admiten que hasta el producto nacional más económico pasó a engrosar la lista de los más costosos.

Finalmente, en el área de producción se tiene planteada una actualización de la automatización de algunos equipos de destilería para el mejoramiento continuo, así como las inversiones que ya iniciaron para la ampliación de su capacidad instalada.

De esta forma, DUSA se enfoca en recuperar un mercado quizás olvidado y se plantea la política de incrementar la producción de algunos de sus productos propios con otra imagen (con miras a la exportación) y darle posición competitiva ante el que una vez fuese la fuerza de venta por sí sólo: Ron Cacique en todas sus presentaciones. La Alta Gerencia considera que una recuperación de la demanda nacional es a largo plazo y que se ven más favorecidos en el mercado externo, pero para ello deberán desarrollar nuevos productos como: ginebra, vodka, licores de café, brandy y whisky, que tienen un tiempo de envejecimiento menor a dos años y por lo tanto el costo se aminora. Ya han comenzado los estudios de mercado y el registro de sus cinco marcas existentes en doce (12) países, de las cuales ya han sacado dos nuevas presentaciones y formulación para el Diplomático, incluyendo una que tiene como “target” Estados Unidos. Además, se proyecta mantener el maquilado de las marcas: Cacique, Blender´s, Regency, Dunbar, Dinastía, Tres Palos y Bahía.

Corolario:
Es alentador, saber que existen empresarios que han sabido ver las oportunidades en las crisis y más allá de un reconocimiento por su sabiduría, está el mérito por haber aprovechado una determinada situación y convertirla en fortaleza, guiando a un grupo de trabajadores hacia la innovación permanente.

4. Conclusiones y perspectivas:

De la experiencia reseñada en el caso de DUSA, como práctica innovadora encadenada a una práctica similar en el ejercicio de la docencia e investigación universitaria, puede señalarse lo siguiente:

1.- DUSA se inscribe en ese universo de casos empresariales, muchas veces ignorados por el mundo académico, pero reveladores de iniciativas y esfuerzos importantes que en distintas regiones del país se realizan. Se trata de una empresa con respaldo transnacional cuya alta gerencia en dos (2) momento estelares de su historia diseñó planes estratégicos con objetivos claramente definidos, una metodología acorde, unas acciones apropiadas, y tomó decisiones basadas en herramientas innovadoras para enfrentar con éxito las dificultades del entorno económico y político, según se evidenció.

2.- Como estudio de caso, junto con otras experiencias, permitió un aprendizaje interactivo cuyos resultado fuero evaluado al final del curso por los propios participantes como excelente en cuanto a: adaptación a la realidad venezolana, utilidad para la realidad gerencial, satisfacción de expectativas, actividades didácticas adecuadas para el logro de los objetivos de la asignatura, nivel de profundidad de la temática, utilidad e interés de las lecturas, orientación hacia la práctica profesional, y orientación hacia la investigación.

4. Existen campos de convergencia en las hoy denominadas disciplinas híbridas, como la economía de la innovación o la gerencia tecnológica (v.gr: desarrollo endógeno, planificación regional, entorno innovador, competitividad regional, flexibilización espacial, periferización urbana, tercerización, etc) a los cuales no se les asigna la debida significación en los planes de estudio de la UCLA.

4.- Se reafirma y constata la necesidad y el imperativo que tiene la institución universitaria de incorporar la práctica innovadora, no solamente en la estructura curricular que soporta las diversas carreras de formación profesional y los cursos de educación continua que ofrece (modelo académico), sino también en su visión gerencial (modelo administrativo). En otras palabras, por su propia naturaleza, en la universidad la innovación debería formar parte del quehacer cotidiano, lamentablemente tenemos la certeza que no es así y la afirmación con la cual se inicia este trabajo tiene validez (ver *supra*).

5.- En perspectiva, se considera factible la conformación de una agenda de investigaciones que, en lo inmediato, pasa por definir líneas de investigaciones alrededor de lo regional, conformando redes entre los investigadores y las instituciones, con miras a definir un macroproyecto para investigar acerca del desarrollo regional, con la participación del DAC y los demás Decanatos de la UCLA (mediano plazo), teniendo como norte un proyecto político institucional viable para la

región (largo plazo). En síntesis, he aquí el *desideratum* de la microsinergia de lo posible.

Bibliografia

CEPAL-UNESCO (1992). *Educación y conocimiento: eje de la transformación Productiva con equidad.* En: Revista Educación Superior y Sociedad. Vol. 3. N° 1. Enero- Junio. CRESALC. Caracas.

DE BONO, Edwards. (2003). *Los seis sombreros para pensar*. Disponible en: www.edwdebono.com/sihhats/index.

DEBATES IESA. (2003). *Mercado para las mayorías*. Volumen VIII, Número 3, Abril-Junio. Caracas.

ERARD, Philippe. (1999). *Un apoyo para las pequeñas y medianas empresas. Los obstáculos a su desarrollo*. 5 de julio. Disponible en: http://www.fundes.org.

GARCÍA GUADILLA, Carmen (2001). *Transición y transformación universitaria: Algunas ideas para el caso de Venezuela.* En: Revista Compendium. Año 4. N° 7. Diciembre. Decanato de Administración y Contaduría. UCLA. Barquisimeto.

MARAGNO G., Paolo (2002). *Estrategias de transferencia y difusión de conocimiento desde las universidades*. Serie Mención Publicación. CENDES. Caracas.

MERCADO, Alexis A. (2003). *¿Innovaciones incrementales o desarrollo tecnológico nuevo?: La planta de alquilbenceno de Química Venoco.* En: VENEZUELA. El desafío de innovar. (A. Pirela. Ed.) Edic. CENDES. Fundación Polar. Caracas

MORIN, Edgar. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. UNESCO- IESALC, FACES-UCV.CIPOST. Caracas.

PÉREZ, Carlota. (2003). *Revolución tecnológica y capital financiero*: *La dinámica de las burbujas financieras y las épocas de bonanza. Caracas*. Disponible en http://www.carlotaperez.org.

PETERS, Tom y R. H. Waterman. Jr. (1984). *En busca de la excelencia*. Editorial Norma. Colombia.

PIRELA, Arnoldo (ed.) (2003). *VENEZUELA: el desafío de innovar*. Edic. CENDES. Fundación Polar. Caracas.

PNUD. (2002). *Informe sobre desarrollo humano en Venezuela*. Disponible en: http://www.pnud.org.ve.lidhn

PORTER, Michael. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza y Janés Editores, S.A.