



EL RETO DE LAS EMPRESAS ESTATALES EN LA TRANSICIÓN SOCIALISTA

A CONSIDERACIÓN DEL PRIMER
CONGRESO DE LA CLASE OBRERA DEL PSUV

Anexo: El componente nacional en rubros alimenticios en condiciones de cantidad, calidad, oportunidad y disponibilidad: una necesidad impercedera

JOSÉ RAMÓN RIVERO



Introducción

Los trabajadores revolucionarios en Venezuela asumieron la convocatoria al Primer Congreso de la Clase Obrera, en el marco de la entusiasta e inspiradora estela que se desprende del Tercer Congreso del PSUV. En este último evento se ratificó y profundizó la visión del rol histórico de la clase obrera en la revolución, como fuerza fundamental para la producción de los bienes y servicios que necesita la población y de las implicancias políticas que se derivan de este papel.

Estas líneas tienen como objetivo reflexivo los problemas que afrontan las empresas en general y más particularmente las industrias en manos de un estado en transición, al cual le corresponde romper la inercia e ir soltando las amarras que nos anclan al pasado capitalista y al mismo tiempo construir modelos que lo superen.

Se aspira que se asuman los alertas que implica la administración de empresas que tienen que superar la experiencia de la propiedad privada, ubicarse más allá de la segmentación natural de atender a un único sector de una rama de industria, así como compartir el hecho de lo descomunal que puede ser la tarea de producir, atender y resolver las necesidades de toda la población, en términos presentes y futuros.

El Presidente Obrero Nicolás Maduro, ha convocado la incorporación de la Clase en el problema alimentario, por ello y a solicitud de Oswaldo Vera, responsable del Primer Congreso de la Clase Obrera, se anexó las bases para un estudio más extenso del problema de la producción de alimentos, como un aspecto de primer orden: asumir la resolución de esta deuda social, conformar una reserva estratégica y visionar los requerimientos futuros para la satisfacción de los mismos.

Se alerta que este es un papel de trabajo, en el cual los planteamientos del problema se presentan esquemáticamente y que sobre los mismos queda un largo proceso de caracterización y de acciones que hay que tomar en paralelo a la modelación.

Parte de lo expresado en este papel de trabajo, es el producto de los debates en la clase obrera en las industrias básicas de Guayana, así como también la experiencia que en materia de producción de alimentos y otros rubros ha desarrollado la gobernación del estado Bolívar y de la cuales se ha tenido el privilegio de formar parte.

Consideraciones Previas

Los seres humanos están determinados por las relaciones imperantes entre ellos. Históricamente estas relaciones han sido de dominación, de explotación y enajenación. En el caso particular del capitalismo estas relaciones han sido edulcoradas, maquilladas y tergiversadas para generar la sensación de oportunidades, de falsas igualdades o de justificados privilegios en las metrópolis. Estas formas de ser son presentadas como la cima de la evolución humana, el **american way of life** se asume como el tope de la civilización.

Cuentan con una industria global de manipulación que impone una sub cultura de justificación de las inequidades y las contradicciones propias de estas formas de dominación. Esta sub cultura está tan diseminada que tiene un comportamiento viral, extremadamente contagioso y de fácil reproducción. Es un metabolismo socialmente impuesto en casi todo el planeta.

Esta reproducción de las formas y conductas capitalistas es un escollo importante y permanente en la administración de las empresas del estado, el metabolismo del capital ha demostrado ser más difícil de contrarrestar de lo esperado. Hay determinaciones subjetivas y objetivas que favorecen la reproducción.

En tanto que **el fin de las industrias estatales es social**, la diferencia entre el precio de realización y los costos de producción no es plusvalía, y tampoco hay apropiación individual de los excedentes. Pero en la medida en que las empresas estatales comercian con empresas privadas nacionales o internacionales, la plusvalía está presente, bien cuando compran, bien cuando venden, debido a la interdependencia que implica el trabajo socialmente necesario.

Al pagar materia prima, insumos o equipamiento al sector privado una parte de ese pago es plusvalía que termina siendo apropiada por el capitalista. Al vender sus productos una empresa estatal a otros sectores productivos o de comercialización de carácter privado estos obtendrán plusvalía al materializar la distribución, sea que transformen o no.

La apropiación de plusvalía derivada de los intercambios entre el sector público y el privado es una consecuencia directa de las imbricaciones del proceso social del

trabajo. Sobre este mecanismo hay que estar muy pendientes para ir minimizándolo en el tiempo.

En todo modo o forma determinante se pueden identificar tres dinámicas genéricas de relaciones a saber: de producción, de distribución y de consumo. En la fase actual estas relaciones están determinadas por el mercado capitalista, es decir por quienes pueden pagar y de cuánto pueden pagar, en consecuencia los requerimientos para su funcionamiento no son tan exigentes como en la transición al socialismo, puesto que no se exige la satisfacción de las necesidades de millones de habitantes pobres y de pobreza extrema. Esto conlleva la urgencia de establecer una planificación abarcadora que atienda las necesidades básicas de todos, cuyos volúmenes en bienes y servicios superan en enormes proporciones a la mezquina y avara planificación capitalista.

La atención a la producción, distribución y consumo en función de la totalidad de la población es vital para la sobrevivencia y la vitalidad de la revolución, toda vez que desde la derecha se controla buena parte de los mecanismos esenciales en el relacionamiento, desde la generación del bien hasta que llega al consumidor final. Las manipulaciones y sabotajes en la satisfacción de las necesidades básicas poblacionales pueden afectar la conciencia colectiva y generar descalabros o debilidades en momentos de confrontación en defensa de la revolución.

Estas relaciones en el mundo están desigualmente desarrolladas y combinadas, debido a que en general se impusieron bajo mecanismos históricos de alta diferenciación, de alta explotación en abundantes casos o por apropiaciones tecnológicas entre otras consideraciones.

En modos de producción basados en la explotación las relaciones son un espejo del mecanismo expoliador. En el socialismo el relacionamiento debe ser liberador para el desarrollo de la humanidad, de no verificarse este axioma entonces no es un modo de producción socialista. Este ideal no se alcanza de forma inmediata, ni por mera voluntad, hay una transición lamentablemente larga, llena de obstáculos, acechanzas y emboscadas. La Ley más general de la historia humana establece el desarrollo desigual y combinado para los procesos sociales, en consecuencia es previsible que en algunas áreas del país se desarrolle más rápidamente la transición que en otras. En Venezuela se ha avanzado en muy



poco tiempo con la resolución de importantes deudas sociales, mientras que en otros aspectos el avance no ha sido con la misma velocidad, específicamente en el necesario aumento de la producción nacional para satisfacer a millones de venezolanos pobres y extremos pobres que estaban invisibilizados.

Esquemáticamente puede establecerse que en el capitalismo las relaciones de producción implican explotación, extracción y apropiación de plusvalía, enajenación del trabajador y depredación del medio ambiente. Esta producción está divorciada de planes o programas fundamentado en el ser humano. Sus únicos objetivos están basados en las ganancias de una elite, desvinculados de las necesidades locales, nacionales e internacionales y atienden al sector denominado con poder adquisitivo, bien sean de personas naturales o jurídicas.

En una transición hacia el socialismo las relaciones de producción tienen la contradicción adicional de que el capitalismo es mayoritario en lo nacional e internacional. Esto conlleva muchos problemas de índole teórico y práctico. No hay recetas para resolver estas contradicciones y aun así hay que confrontarlas, comprenderlas y superarlas para trascender al capitalismo.

En el socialismo las relaciones de producción tienen que basarse en el ser humano, en la humanidad y el ambiente. Para que las mismas puedan concretarse tienen que estar impulsadas y apoyadas desde un plan o programa, ubicando políticamente las necesidades, orientando el uso de los recursos para el bienestar común o mayoritario. Tiene que tomarse en cuenta los escenarios de crisis, los de corto, mediano y largo plazo, con el objeto de preservar las fuerzas productivas de la naturaleza y del ser humano más allá de las generaciones inmediatas.

Las relaciones de distribución describen la interacción necesaria para distribuir bienes o servicios (en este punto es necesario acotar que las mercancías así como los servicios a distribuir pueden ser o no del país, de igual manera la distribución puede ser a su vez, de bienes o servicios nacionales o foráneos). La distribución capitalista puede dibujarse sobre mapas que trazan líneas que pasan por las metrópolis más importantes del mundo y dentro de estas se subdividen desigualmente.

En lo nacional, se presentan bifurcaciones que terminan

en capilares que van difuminándose a medida que se agota o limita el poder de compra.

Estas redes de distribución capitalistas normalmente dejan por fuera pequeñas locaciones demográficas, sobre todo de aquellas que no representan ningún interés mercantil. Al igual que las relaciones de producción en el capitalismo, las de distribución son anárquicas en tanto y en cuanto la planificación está ausente y si aparece es como una subsidiaria o sustento proveedor de infraestructuras que garantizan o reproducen dichas líneas desigualmente distribuidas, en buena parte independientes de las necesidades de las mayorías y con seguridad sin estimar la satisfacción de multitudes en pobreza y pobreza extrema.

La distribución en una economía de transición socialista inicialmente parte de lo heredado de la realidad capitalista pre existente, incluso aunque sean líneas nuevas distributivas, el marco cultural elitista influye durante mucho tiempo y es un riesgo siempre presente. El reto de la distribución en la transición es superior al de la producción: para empezar tradicionalmente se descuida o minimiza, y en segundos términos es difícil planificar líneas de aseguramiento de bienes y servicios basados en necesidades que tienen que resolver deudas sociales, sentar las bases de la construcción socialista y prefigurar los requerimientos futuros, tomando en cuenta las consideraciones actuales y las obligaciones sociales porvenir, tanto las que corresponden a las dinámicas naturales, como las que se desprendan de los planes nacionales y regionales. Como puede apreciarse la modelación en este caso es todo un entusiasta dilema.

La referencia al consumo implica el uso cotidiano e inmediato de bienes o servicios, para alimentarse, para beber, vestirse, sanarse, transportarse, alojarse, climatizarse, culturizarse y entretenerse en términos bien generales. Los gustos excepcionales no entran en esta consideración para mantener una modelación basada en multitudes y no en individualidades.

Las relaciones de consumo capitalista están determinadas por la producción capitalista y por sus capacidades de intercambio o distribución. Es emblemático el caso de las modificaciones en gustos y hábitos inducidos para imponer a punta de propaganda determinados productos, especialmente los alimentarios, masticables o diluibles; independientemente de sus valores nutritivos y en no pocos casos inversamente proporcionales a los nutrientes que contienen, algo así como a menos nutrición o utilidad, mas propaganda.



Es clásica la manipulación para generar el espejismo de estatus o *de estar a la moda... No estar en nada degenera a la terrible circunstancia de considerarse nadie*. Todas son determinaciones objetivas subjetivamente inducidas para captar o crear mercado, al margen de si esto implica la resolución de necesidades básicas materiales o psicológicas o si el ambiente es depredado.

Es mucho lo que puede describirse o caracterizarse del consumo, para no alargar se acota finalmente lo siguiente: el hecho de que se verifiquen relaciones de consumo a través de indicadores, no implica que el conjunto de la sociedad consuma en líneas similares o equilibradas homogéneamente distribuidas, de hecho la contracción o expansión del consumo en términos de tendencia no implica necesariamente la socialización del mismo o su contracción, debido a que las estadísticas en el capitalismo se limitan los productos vendidos y no a la cantidad de beneficiados y con qué productos se están beneficiando, ni los rangos de períodos temporales (diaria, semanal, mensual, anual y superiores) dentro de los cuales se concreta el consumo.

Para ir cerrando estas consideraciones previas, es necesario alertar que las estadísticas indican o delatan al régimen imperante en las relaciones. En el capitalismo los números son profusos en relación a las mercancías y su inserción en los mercados, difícilmente el ser humano o las comunidades son referidas y menos desde una visión de diferenciación social. En la transición es una tarea gigante establecer varios sistemas estadísticos que reflejen la realidad que se quiere transformar, la dinámica de esta transformación y los estadios posteriores al ejercicio de impulso socialista. Esta tarea de construcción numérica comparativa no puede concebirse como una única competencia de un ente o instituto especializado y de carácter nacional o regional. Es tan ambiciosa la transformación socialista que su descripción numérica a partir de cálculos actuariales y verificar los avances debe ser una tarea cotidiana de todas las empresas, instituciones y organizaciones sociales.

LAS EMPRESAS SIEMPRE ESTÁN A LA ORILLA DEL FRACASO

Desde que aparecieron las empresas, en cualquier forma, se ha verificado que la perdurabilidad de las

mismas es muy corta, proclive a la o las quiebras. De las empresas conformadas en el mundo en los siglos 16 y 17 que se cuentan por cientos, no sobrevive ninguna. De las que fueron fundadas en el 18 y 19 quedan muy pocas, más por arraigos culturales familiares que por la renta de las mismas; y del siglo 20 también son pocas en relación a las millones que fueron inscritas en todos los registros mercantiles de cada uno de los países en todo el mundo. La mortandad de empresas hace que las sobrevivientes sean estadísticamente muy pocas, tienden a cero.

El tiempo de duración de las empresas difícilmente supera los cincuenta años. Esto implica una verificación indirecta del poco tiempo histórico que le queda al capitalismo y aumenta la urgencia de que las experiencias progresistas avancen para impedir que la barbarie que ya ha aparecido en algunas partes de la orbe no siga extendiéndose.

Dentro de la concepción histórica mercantilista se ha asumido que estos fracasos se producen por la competencia lícita o ilícita y a las mejoras tecnológicas de unos aventajados. Pero en los países donde la mayor parte de las empresas son estatales y en donde estos mecanismos de competencia han sido suprimidos o minimizados, se ha constatado que las empresas también fracasan y quiebran o simplemente se mantienen sobre la base de subsidios. Esto hay que estudiarlo bien porque los fenómenos de destrucción o quiebras de empresas son distintos cuando se compara una economía capitalista versus una economía de transición socialista.

Sobre esto hay que resaltar que si se suprime la competencia desleal y los adelantos tecnológicos se hacen de dominio común, no se garantiza que sobrevivan las empresas en procesos transicionales. Esta constatación implica un reto adicional al intelecto militante y sus organizaciones.

La experiencia ha indicado que las empresas en la transición tienen una probabilidad alta de fracasar. Denominarlas Socialistas no implica un sello de infalibilidad. Mas bien, asumir que este tipo de nomenclaturas conlleva a un mayor esfuerzo intelectual grupal, para que las industrias que asumimos como de administración revolucionaria no fracasen o quiebren, porque si no se mantienen en el tiempo, se convierten automáticamente en un arma para la reacción y si no se maneja con propiedad



puede cundir la desmoralización o la postura incluso entre revolucionarios de que no deben ser expropiadas más empresas o que no se debe crear más empresas del estado. La mejor forma de contrarrestar esta mala propaganda es con experiencias exitosas, de fácil extensión y profundización.

Superficialmente se indicarán a continuación algunos aspectos que deben ser considerados por industrias transicionales en la dura tarea de generar relaciones de producción, distribución y consumo más humanas y ecosocialistas sin fracasar en el intento:

1. Las empresas de propiedad social deben tener una mayor disciplina en el control de costos y gastos que las capitalistas. Esta conducta tiene que ser asumida grupalmente, en el capitalismo es impuesta, en la transición tiene que ser consensada y continuamente revisada en forma colectiva. La transparencia administrativa de dominio colectivo por parte de los trabajadores es vital. Los cuentadantes de la administración deben ser formados para este ejercicio enriquecedor desde el punto de vista moral. Las herramientas de contabilidad y de sistemas de computación tienen que ser usadas y mejoradas para el seguimiento y el control desde cualquier parte autorizada. Han de existir centros de atención para monitorear en términos históricos los costos, gastos, producción y satisfacción de necesidades.

2. Las estadísticas tienen que incluir a los usuarios o destinatarios. La satisfacción debe medirse. A continuación se refieren algunos aspectos que es recomendable contabilizarse en indicadores de gestión:

- a. Impacto social o hasta dónde se esta resolviendo la necesidad.
- b. Impacto ambiental.
- c. Salud organizacional.
- d. Productividad.
- e. Calidad.
- f. Oportunidad.
- g. Disponibilidad o abastecimiento.
- h. Participación de la clase obrera en la producción, el mejoramiento continuo y cómo se consolida el destino de lo producido y el consumo del bien o servicio.

3. Las industrias no son islas, tienen que estar vinculadas a elementos de un plan. Sus requerimientos de personal, energéticos, de insumos y materias

primas, el destino de lo producido, las relaciones políticas han de estar orientadas por una planificación. La improvisación implica retrabajo, desperdicio de recursos de tiempos, materiales y humanos. Esta construcción de planificación nunca es acabada, la misma se va nutriendo y desarrollando a medida en que las condiciones objetivas y subjetivas maduran.

4. La clase obrera es el sujeto histórico de la revolución socialista porque garantiza la producción de los bienes y servicios que ésta requiere al mismo tiempo que se establece como inspiración política revolucionaria. Tantos años de dominación y confrontación inevitablemente implican signos aislados de infantilismo de izquierda y reivindicativismo (economicismo), así como una distorsionada vocación burocrática y autoritaria de los administradores en las industrias. Esto último es más delicado que los dos primeros, porque el proceso productivo está determinado por quienes toman las decisiones gerenciales y no por los trabajadores de base. De hecho todas las tendencias organizacionales insisten en que quienes deben estar convencidos de los cambios y el mejoramiento de los procesos están en la Dirección. Esto da una idea de hacia qué sector debe estar priorizada la transformación al interno de las plantas. Si la Dirección no está convencida o formada no hay forma de avanzar en el rol que le corresponde a determinada industria y normalmente choca con los intentos de la clase obrera para avanzar a nuevas y mejores formas de producción, distribución y consumo.

5. Al referirse al rol de los trabajadores no es conveniente excluir a los administradores. Hacerlo implica generar divisiones que en la transición socialista tienen que ser cerradas, la diferenciación entre la Dirección y el resto de los trabajadores en una empresa es un recurso perverso del capitalismo, para proveerse de un sector privilegiado que pueda transformarse en aristocracia obrera colaboracionista, custodios de las industrias sin que los capitalistas tengan que estar presentes. Esto es crítico en una organización de transición, la Administración en una empresa no puede sentirse por encima de los demás trabajadores, esto es uno de los lastres más difíciles de afrontar y superar, parece que no es fácil asumir que la conducción es una tarea que puede ser circunstancial y que la responsabilidad dada debe cumplirse sin que esto signifique privilegios o sentimientos de superioridad. Nuestros administradores y administradoras han de cuidarse de no derivar en aristocracia obrera, ni asumir que los recursos de propiedad social pueden



ser administrados como particulares o malgastados.

6. La formación para la gerencia o la administración tiene que ser más elaborada y acuciosa. Las exigencias tienen que ser mayores, son cuadros tecnopolíticos que deben comprender la misión que les toca asumir, como un aporte militante a la revolución y que en su ámbito es una batalla permanente para ganarle a la contrarrevolución. El ejemplo de la dirección y su vocación para promover la participación, son valores inestimables que tienen que procurarse los administradores en un ambiente de sana emulación.

7. Los trabajadores deben tener las herramientas para comprender el rol social al que están llamados, esto implica un gran esfuerzo formativo. La militancia en una fábrica debe promover la conciencia proletaria y garantizar la producción para la revolución, de su promoción o de su defensa o de una combinación de ambas. El mejor antídoto para eludir desviaciones burocráticas en una fábrica es el trabajo productivo. Es tentador para algunos militantes asumirse como un profesional de la política o del partido al interior de la empresa y así eludir el puesto de trabajo o su jornada diaria. Esto es un error más común de lo deseable y más recurrente de lo esperado. El mejor aporte a la revolución en una fábrica es lograr que la misma tenga una cultura de trabajo inteligente (evitando el retrabajo, el desperdicio y procurando el control de los procesos y la adaptabilidad de los mismos a los requerimientos de la revolución, lo cual implica pensar y actuar en función del ser humano y de la naturaleza, de sus necesidades trascendencias, entre otras consideraciones), donde las mejoras en la organización posean un carácter continuo.

8. Debe procurarse que los trabajadores estén involucrados con la elaboración de la planificación de la producción y de la aprobación y seguimiento de la misma en forma colectiva. De igual manera deben tener acceso a herramientas que les permitan conocer y comprender los balances financieros y lo que corresponda a los distintos informes de auditorías. Así mismo deben establecerse mecanismos para la participación obrera en el mejoramiento continuo de los procesos productivos y administrativos. También debe ser considerada su opinión sobre los planes de compras, planes de ventas, planes de mantenimiento y el flujo de los inventarios. Esto no puede ser forzado ni pretender que sea automático, es necesario que la Dirección esté convencida y comprometida con la necesidad

de la participación del resto de los trabajadores en la gestión y luego proponer e impulsar una nueva cultura organizacional, orientada a la satisfacción de las necesidades del país en condiciones de alta producción, alta calidad, certeza en la oportunidad y disponibilidad, salvaguardando el medio ambiente y con un uso inteligente de los recursos.

9. La experiencia en el capitalismo indica que aquellas industrias que tomaron en cuenta las opiniones de los trabajadores mejoraron sus rendimientos; lamentablemente por los estrechos y mezquinos márgenes de sus estructuras mentales, la opinión de los obreros comenzaba y terminaba en los procesos productivos, impidiendo el involucramiento en los procesos administrativos, en el manejo de la adquisición de las materias primas e insumos y en el destino final de las mercancías producidas. Pero incluso con todas esas limitaciones, la participación activa de los trabajadores ha permitido a empresas capitalistas mejorar sus rendimientos. No se trata de imitar estos mecanismos de influencia en los procesos, se menciona como un ejemplo de lo poderoso que puede ser la participación obrera en la gestión, la cual es tan fuerte que aun en pequeñas dosis ha demostrado mejoras exponenciales en los rendimientos y en la satisfacción a los usuarios.

10. La economía petrolera venezolana ha determinado una conciencia social con las deformaciones propias y ribetes del rentismo, el cual atrofia en la medida en que no obliga a expresarse el intelecto y las habilidades. El producto del subsuelo requiere muy poco trabajo neural y produce tejidos adiposos, propende al aprovechamiento fácil y no basado en el trabajo productivo. Esto es un aspecto a ser considerado en cualquier modelación, implica un sobre esfuerzo en paciencia y en formación para el rol y las dinámicas que corresponde imprimir en la administración de las empresas de la revolución.

11. La agregación de valor debe ser considerado como un elemento fundamental en las industrias. En el capitalismo esta agregación está condicionada por el mercado, la tecnología y fundamentalmente por las decisiones que toman los propietarios. En la transición la agregación debe estar condicionada por las necesidades sociales, las disponibilidades de materias primas en forma continua y en condiciones



más o menos estables, de los insumos y maquinarias para la transformación. El uso eficiente de los recursos en la agregación de valor tiene que ser un aspecto de preocupación constante. En tanto y en cuanto lo social es el objetivo preponderante, el control en la agregación es necesario para mantener costos en márgenes y bajos los niveles de desperdicios o reciclajes evitables.

12. La agregación de valor tiene los límites establecidos por la tecnología que se esté usando, las materias primas e insumos disponibles y la preparación de los trabajadores. Es evidente que hay que transitar caminos propios para las mejoras tecnológicas, usando toda la ingeniería inversa que sea necesaria para desarrollos técnicos hechos en el país. Esto incluye la investigación para el mejor aprovechamiento de insumos y materias primas, así como la formación técnica de la clase obrera.

13. Los procesos administrativos pueden arruinar los esfuerzos en planta. Se requiere gran atención y conocimiento de leyes, normas y procedimientos. Siempre es preferible que los trámites estén cargados en algún sistema informático que permita en tiempo real verificar la trazabilidad de los mismos y que buena parte del personal esté capacitado para manejarlo e interactuar.

14. Es recomendable que los trabajadores de la administración posean un reforzamiento continuo sobre probidad y transparencia.

15. Lo más afectado en las industrias que cambian continuamente de Dirección con personal ajeno a los procesos o sin tradición en la rama de industria, son los trámites de la Administración, por ello es conveniente evitar tantos cambios; pero los efectos de estos se minimizan si hay manuales para los procedimientos y si el sistema informático es lo suficientemente robusto para que los nuevos cuentadantes puedan asimilar rápidamente los métodos o puedan ser alertados eficazmente de posibles errores.

16. Por último, en Venezuela se han dado procesos de vinculación de los trabajadores a la administración en determinadas industrias y establecimientos. Esas experiencias, exitosas o no, tienen que ser sistematizadas, registradas, verificar sus errores y sus aciertos. Esta debe ser una tarea asumida por el Congreso de la Clase Obrera para que al cierre del

mismo quede como aporte histórico y teórico.

PROPUESTA DE MODELACIÓN PARA LAS EMPRESAS EN TRANSICIÓN

La relación no puede ser de explotación. Debe haber una comprensión por parte de la Dirección de orientar la conducción de la empresa hacia lo humano en el sentido más amplio del término, la empresa es de todo el país y como tal debe asumirse. Los trabajadores no son meras extensiones de máquinas o herramientas, juegan un papel activo y están llamados a comprender el fin social de lo que producen, de la necesidad de cumplir con los planes y laborar con disciplina. Aparte de las reivindicaciones propias de la relación de trabajo hay reivindicaciones sociales que son más importantes en tanto son más generales. Su contribución a la construcción socialista tiene que ser considerada como clave para el proceso revolucionario.

La planeación es social, para atender necesidades humanas. El mercado es una referencia a considerar pero no debe ser determinante. Que un sector de la población no tenga capacidad de compra no implica que deba estar condenado a no recibir productos o ser excluido del ciclo consumidor.

Hay un plan maestro general, que las empresas en su conjunto y de manera particular tienen que tener vinculado al Plan de la Patria, con el objeto de que los recursos se concentren en donde es necesario y en el tiempo en que sea necesario. Cronogramas de ejecución y de desembolsos deben estar adecuados a las verdaderas posibilidades de concreción.

Si las empresas no están produciendo por encima de un valor establecido en relación a sus capacidades nominales deben ser declaradas en crisis. Si la baja ejecutoria es total la crisis será total, si es parcial entonces será otro tanto. Hay que evitar que la crisis o baja productividad se cristalice como parte del paisaje. De suceder esto, hay que darle **mandarriazos** a la realidad para romper las inercias que esta situación genera. Si la producción no está en crisis pero por debajo de lo nominal, entonces los planes son para llevar a las capacidades nominales de producción.

En el caso de que la producción esté cerca de los



valores nominales hay que planificar la optimización y ampliación de las capacidades.

El tema ecológico es de vital importancia. Está establecido en la quinta línea del Plan de la Patria. En las industrias de transición es fundamental establecer o reorientar los procesos de tal manera que se disminuya el impacto en el medio ambiente. La medición y el control en el impacto tiene que incluir el seguimiento sobre los proveedores y clientes, la responsabilidad debe concebirse en toda la cadena y no en un único eslabón.

La participación de los trabajadores es fundamental. Tiene que ser un ejercicio permanente, en ese sentido es conveniente no pretender establecer estructuras rígidas que desvíen la atención sobre lo más importante, es decir, la participación misma. **El involucramiento es una cultura por desarrollar.** Esquemáticamente se puede comenzar por los siguientes pasos:

- Participar de la elaboración del plan de adquisición de materias primas e insumos.
 - Participar en la elaboración del plan de producción.
 - Participar en la elaboración del plan de venta.
 - Participar en los planes de reclutamiento, capacitación y remuneración del personal.
 - Participar en el seguimiento de la ejecución de los distintos planes.
- Lo deseable es que el involucramiento este normado y que forme parte de los manuales de la industria.

El proceso de relacionamiento con las comunidades debe hacerse a través de los consejos comunales o comunas. No debe concebirse como algo meramente asistencial, hay que resaltar que estas iniciativas sólo son posibles en un proceso revolucionario. No es conveniente crear estructuras gerenciales que se dediquen exclusivamente a esto, todo lo contrario debe ser parte de las responsabilidades usuales de los equipos gerenciales. Dichos apoyos deben planificarse e incluirse en los planes anuales a ser discutidos con los trabajadores.

Las relaciones de personal es uno de los retos más complejos en las empresas del estado, porque tienen que asumir al ser humano trabajador como centro de la atención, orientando a que es necesaria una disciplina mayor que en

las empresas privadas. Esto no significa imponer un sistema totalitario al interior de las empresas.

Tiene que haber más disciplina porque no se trata de los bienes de un particular sino de un patrimonio de todos los venezolanos y venezolanas. Pero esta disciplina debe procurarse que se convierta en cultura organizacional, no puede ser totalmente impuesta o caprichosamente asumida; por ejemplo, la primera sanción ante una falta no puede ser el despido, es necesario revisar cada caso y su entorno antes de asumir medidas disciplinarias, siempre procurando la comprensión del error cometido por el sancionado.

El uso de indicadores en las empresas del estado debe ser riguroso. Empezando por el control de los costos que siempre conspira contra este tipo de experiencia, sin indicadores no es posible contrastar con la planificación. Los indicadores deben dar una fotografía del cumplimiento de los planes; aunque aun no se ha desarrollado a profundidad, es necesario incluir indicadores de relacionamiento con las comunidades y de la participación de los trabajadores en la gestión, así como los correspondientes al desarrollo del talento humano.

Los indicadores deben ser colgados en sistemas informáticos internos, de tal forma que puedan ser vistos por cualquier jerarquía en cualquier parte vía internet y tomar las decisiones pertinentes de ser necesario.

La formación fundamental en las empresas de transición, tanto técnica como política. La forma de comprender y asumir el rol que corresponde a los trabajadores es determinante para que las empresas avancen. Tradicionalmente se aprecia en los discursos que la formación es para los trabajadores, dejando por fuera la formación de la dirección y los gerentes. Este error es grave, puesto que quienes más formación necesitan son precisamente los cuadros de dirección y deben ser ellos los más convencidos de lo necesario del hecho pedagógico en las empresas. Si la gerencia está formada política y técnicamente, en su relación cotidiana con los trabajadores se convierten ellos mismos en formadores, de esta manera facilitan la participación y el involucramiento.

La formación tiene que ser parte fundamental en



la planificación y los indicadores de los mismos tienen que tener un registro y evaluación regular.

Los procesos administrativos en empresas del estado son complejos, debido a las leyes y reglamentos que obligan a llevar extensos registros, fundamentalmente en papel o físico. Se han hecho esfuerzos por disminuir el papeleo propio de la Administración Pública pero aún así el volumen sigue siendo importante. Esto no puede descuidarse y tiene que haber un apego estricto en el cumplimiento de las obligaciones legales, sub legales y de normativa interna por muy engorrosos que parezcan los procesos.

No hay que burocratizar más de lo que ya lo están las operaciones en las empresas estatales. Hay una tendencia enfermiza a inventar formularios sin ningún tipo de control y a veces sin justificación (en no pocas oportunidades sin necesidad). Hay que combatir continuamente al burócrata que se lleva por dentro, revisando los procesos administrativos para eliminar aquellos pasos innecesarios, usando

la tecnología digital y de internet para minimizar la distancia entre la meta y el cumplimiento.

Un concepto es el costo necesario para producir un bien o un servicio y otra cosa es el gasto que se realiza en una empresa para reflejar aquellas erogaciones que no tienen vinculación con el proceso productivo o de responsabilidades sociales o tributarias de la empresa. Siempre habrá algún gasto en la contabilidad, pero hay que tenerlo siempre bajo estricto control y eliminarlo si la situación es de crisis.

Hay algunas experiencias muy positivas en investigación como por ejemplo PDVSA. Es necesario reforzar líneas de investigación para mejorar lo productivo y lo organizacional. La investigación y el desarrollo en la organización tienen que ser una política nacional y en cada empresa o conglomerado de estas, así como en cada rama de industria deben generar líneas de tecnología.



Anexo: El componente nacional en rubros alimenticios en condiciones de cantidad, calidad, oportunidad y disponibilidad: una necesidad impercedera



El tema alimentario es de vital importancia para el país. Garantizar la soberanía alimentaria es clave para el proceso revolucionario, disponer de alimentos fabricados nacionalmente mejora sustancialmente el aseguramiento y la defensa nacional desde cualquier punto de vista. No hace falta explayarse para justificar esta afirmación.

A manera introductoria es necesario acotar que se han hecho múltiples y disímiles esfuerzos desde el gobierno revolucionario para mejorar y aumentar la producción, los cuales efectivamente han aumentado la oferta, pero hay un rezago con respecto a la demanda debido al aumento del poder adquisitivo en los últimos 15 años; a continuación se presentarán algunos aspectos que deben ser considerados en la planificación de la producción, distribución y consumo de alimentos.

El diagnóstico: Puntos de Partida

Ya hay varios estudios que establecen nuestros requerimientos vitamínicos, minerales, calóricos y proteicos. Ese es uno de los puntos de partida, el establecimiento estadístico de lo necesario para nutrirse en términos de toneladas de cárnicos (Pollo, pescado, vacuno y otros) y de toneladas de vegetales comestibles (Cereales, tubérculos, hortalizas, frutas entre otros) en todo el país.

El otro punto de partida es la capacidad actual nacional de producir cárnicos y vegetales comestibles, este inventario debe incluir lo que se produce en predios y empresas del estado como los del sector privado. Sobre estas estadísticas siempre hay dudas de certidumbre, por lo que se requiere de cierta verificación muestral para disminuir el margen de error propio de estos cálculos. Actualmente en el marco de la Nueva Ofensiva Económica, se está levantando un mapa productivo que ayudará sin duda en esta tarea, igualmente se inició un registro de productores del campo.

Estos diagnósticos nos aproximan inicialmente a los requerimientos estratégicos de planificación: cuánto es necesario para mantener la producción actual de alimentos, cuánto se requiere para elevarla a las capacidades nominales de producción y cuánto es lo suficiente como para producir excedentes que permitan disponer de una reserva de alimentos en el orden de los tres a cuatro meses en términos de corto plazo. También se tendrá a la disposición qué y cuántos alimentos tendrán que importarse como es el caso del

trigo y en qué tipo de presentación (En grano trillado o sin trillar, en harinas, con o sin leudante) dependiendo de la capacidad de molienda y empaclado en el país. Esto implica también estimar cuánta tierra cultivable es necesaria, cuánta para potreros o pastoreo, cuántas casas de cultivos hay que instalar, cuantas hectareas dederan producirse bajo los diferentes sistemas de riego, en términos de corto, mediano y largo plazo.

Se insiste en que estas visiones son delicadas y no pueden dejarse a improvisaciones o buenas voluntades. Los requerimientos para mantener la producción y aumentarlas deben reflejarse en un plan en donde se establezca lo que se requiere para producir, lo que se requiere en el propio proceso productivo, lo requerido para distribuir los productos y lo necesario imprescindible para garantizar el consumo. No se debe dejar ningún cabo suelto.

Por ejemplo, para la producción de cárnicos se requiere de tierras suficientes para los pastos o cereales, de la maquinaria para acondicionar los suelos, así como los abonos y fertilizantes específicos para mejorarlos y aumentar sus rendimientos, de igual manera de biocidas específicos para proteger los cultivos en caso de que las condiciones así lo indiquen. Hay que asegurar el transporte del forraje si así lo establece el proceso, de igual manera de todas las herramientas y los insumos para mantener sano el ganado así como su trazabilidad genética. No puede descuidarse la situación de los mataderos y los transportes específicos que se requieren para el arrime en pie, en canal y en cajas. Por último hay que contemplar todos requerimientos de despostado y la cadena de frío para mantener el alimento sin deterioro y así asegurar el consumo.

El cumplimiento de los planes debe ser obligante para los predios y agro industrias del estado y debe impulsarse la cooperación del sector privado para alcanzar los objetivos.

En el capitalismo los mecanismos de funcionamiento están determinados por la ganancia, la planificación es muy básica, porque no toma en cuenta al conjunto total de la sociedad sino fundamentalmente al sector que tiene capacidad de compra. **En la transición como ya se ha explicado en páginas anteriores se requiere de una planificación cada vez más estricta, porque los riesgos de fallar son muy altos y los resultados deben ser superiores a los del capitalismo, no solo en cantidad, sino también**

en calidad, oportunidad y disponibilidad.

Cuando nos referimos al término producción en el caso de los alimentos, se refiere a las cantidades que hay que producir para abastecer al país, así como consolidar y renovar una reserva para cualquier contingencia. Estas cantidades están determinadas por los requerimientos nutricionales de toda la población. En las empresas de transición, específicamente en salud, alimentación y educación, el mercado o la capacidad de compra de los usuarios, es sólo un elemento a tener en cuenta. Por esto el reto de la productividad es mayor porque no hay certeza de la tasa de retorno o que las ventas vayan a compensar los costos de producción.

Esto implica una vocación al mejoramiento continuo de los procesos productivos, al uso de tecnologías más eficientes, que no degraden el ambiente ni a los trabajadores, porque al final en vez de reducir costos los aumentan en el largo o mediano plazo.

Desde la perspectiva de la producción la primera decisión que hay que tomar es mantener los ritmos actuales, establecer las disposiciones administrativas y las dinámicas organizacionales para que la producción en ningún rubro decaiga o retroceda. La siguiente decisión implica la ejecución en paralelo y con premura de acciones para aumentar la producción nacional de alimentos, partiendo de las instalaciones y equipamientos existentes para llevarlos a sus capacidades nominales de producción. La tercera pero también inmediata resolución es la asociada a los mejoramientos tecnológicos y nuevos emprendimientos para aumentar la producción con métodos, equipos y fábricas nuevas. Es en este último aspecto que se debe cubrir el déficit actual y evitar carestía en el futuro, basándose para esto en la prospectiva del crecimiento demográfico, que obliga al desarrollo de una industria de producción de alimentos en términos vinculados al actual Plan de la Patria y sus versiones futuras.

Otro aspecto importante es aprovechar la diversidad agroclimática del país para planificar la producción de los diferentes rubros vegetales alimenticios durante todo el año, para lograr una oferta estable y evitar fluctuaciones de precios derivadas por los volúmenes de productos en el mercado.

Cuando se indica la expresión calidad se toma en cuenta los requerimientos establecidos para que los alimentos puedan ser consumidos por el ser humano,

manteniendo la mayor parte o la totalidad de sus nutrientes. Desde la perspectiva de usar eficientemente los recursos disponibles y apalancar la productividad, los criterios de calidad están en todos los procesos para fabricar el producto final. **Es muy conocido y sólo se menciona para no dejar debilidades en este texto, que el control de la calidad de los procesos asegura que los productos finales y su consumo final estén acorde con los parámetros requeridos para nutrir y mantiene los costos controlados.**

La calidad no sólo debe medirse en la producción propiamente dicha, aun cuando la mayor cantidad de indicadores están en este segmento, hay que vigilar la calidad de lo que ingresa en el proceso productivo, así como la forma de presentación en la cual sale el producto. También hay que controlar la calidad en la distribución, almacenaje y sobre manera en la exposición para el consumo final. A medida que el producto sale de la fase de producción el seguimiento a la calidad es menor, pero es más delicado porque ya el producto está elaborado, contiene en sí horas de trabajo humano, horas de trabajo mecánico, materia prima y costos de insumos, cualquier descuido en la distribución o en el consumo puede descomponer los alimentos y esto tiene varias consecuencias como el hecho de suplir lo descompuesto así como el manejo del desecho, todo lo cual involucra costos y recursos adicionales. Controlando la calidad en cada fase del proceso se minimizan costos innecesarios.

La oportunidad está relacionada con la ocasión en la cual los bienes se producen y su correlación con la satisfacción de necesidades. En los actuales momentos hay un rezago importante en este aspecto. En la medida en que aumente la producción y mejore la distribución de alimentos se irá cerrando la brecha. Esta brecha hay que verla de conjunto aunque la misma está determinada por los déficits en cada rubro. Es conveniente expresar esta dislocación con un algoritmo que indica la sumatoria de todos los volúmenes necesarios por rubro multiplicados por los correspondientes factores que reflejen el peso que tienen como requerimiento para la población, por ejemplo **BRECHA = $\sum P_i R_i$** , donde P es el peso como factor en la dieta global venezolana del rubro, R es la diferencia entre lo producido y lo requerido en cada rubro expresado en toneladas y el sub índice i indica a cada rubro que se considere fundamental en la dinámica nutricional del país. Este algoritmo puede subdividirse en proteicos animales, granos, hortalizas,



entre otros, para la toma de decisiones por sector.

La oportunidad también está referida a la previsión para adquirir los equipos, repuestos, servicios, insumos, trámites, materias primas necesarias para que la producción de alimentos se mantenga en los niveles óptimos.

De igual manera, se ha explicado el relacionamiento de la producción, la distribución y el consumo, se alertó que era esquemática con una modelación lineal. Los modelos son más complejos cuando nos aproximamos a procesos más particulares, puesto que una unidad que se considera en el renglón de la producción también conlleva en sí relaciones de distribución y relaciones de consumo. Por ejemplo un predio de producción de carne bovina, requiere al menos de líneas que le distribuyan o arrimen reses para el engorde, así como productos para los controles zoonosanitarios y el alimento de los animales si es de tipo intensiva y si es extensiva, requiere tener accesos a pastizales que en su momento tuvieron que recibir tratamiento con maquinarias, abonos y fertilizantes. El consumo de un predio de este tipo incluye, aparte del tipo de alimento, todo lo que

requiere para el engorde como servicios suficientes de agua, gas, electricidad, aperos, equipamientos, repuestos, lubricantes, combustibles entre otros.

Es necesario garantizar infraestructura de soporte para la producción como son la vialidad, centros de acopio que aseguren el frío adecuado según el rubro y destino, electricidad, agua, sistemas de riego, transporte entre otros.

Cada unidad, sea de producción, distribución o de consumo hay que desglosarla en sus interconexiones y en sus requerimientos para cumplir el rol correspondiente. Aunque parezca complejo no lo es tanto, tomando en cuenta que no se parte de cero, estas interconexiones ya existen en su mayoría, de lo que se trata es de que se asuma la totalidad de los requerimientos necesarios de la población y esto implica aumentar la producción, engrosar las líneas de distribución y orientar eficientemente el consumo. A continuación un diagrama general, no se desglosan las líneas de distribución pero también implican requerimientos de maquinarias, repuestos, consumibles y servicios.

Diagrama de distribución, requerimientos de maquinarias repuestos, consumibles y servicios.



A continuación se presentan esquemáticamente y de manera simplificada los procesos para la producción, distribución y consumo de cárnicos vacunos, como un ejemplo de los flujos que es necesario describir para todos los productos de la cesta básica venezolana. Luego y finalmente se presentarán los nudos en la producción, distribución y consumo de algunos productos, también como ilustración de

una forma de desglosar las complicaciones en los procesos y facilitar la toma de decisiones, que en principio serán parciales y que en el tiempo pueden copar todo el espectro y luego puedan asumirse otros retos y consideraciones, no ya para atender crisis sino para el mejoramiento continuo. Se deja para trabajos o proyectos específicos el ejercicio en otros rubros.



ESQUEMA GENERAL PARA DISTRIBUCIÓN DE CÁRNICOS GANADO VACUNO

MATADERO DE GANADO VACUNO

Tender hacia la producción en línea y automatizada.
Control sanitario
Políticas definidas para uso y destino de sub productos (Cuero, cabeza, vísceras, cascos).
Personal calificado
Control organizacional y de operaciones
Energía Eléctrica
Repuestos y mantenimiento
Manejo de desechos

Transporte pesado refrigerado
Repuestos para transportes refrigerados
Reposición de flota de transporte refrigerados
Permisología
Control Sanitario
Trazabilidad de la línea de distribución

Centros de acopio refrigerados
Control sanitario
Control de inventario
Personal calificado
Control de operaciones y organizacional
Repuestos para equipos de refrigeración y hermeticidad.

Distribución a Carnicerías en forma refrigerada
Repuestos para el transporte refrigerado
Trazabilidad de la distribución

Distribución de productos cárnicos importados

ESQUEMA GENERAL PARA CONSUMO DE CÁRNICOS GANADO VACUNO

CARNICERÍAS AL DETAL Y DE SUPERMERCADOS

Cortes Estandarizados
Control Sanitario
Energía Eléctrica
Transportes Refrigerados, pesados y semipesados
Equipos refrigerados
Repuestos para transporte y equipos refrigerados
Personal Calificado
Política de precios

CONSUMIDOR FINAL

Nevera
Energía Eléctrica
Conocimiento de recetas
Conocimientos nutricionales
Repuestos para neveras

RESTORANTES Y COMEDORES INDUSTRIALES Y POPULARES

Control Sanitario
Espacios Refrigerados
Energía Eléctrica
Personal Calificado
Control de Operaciones y Organizacional
Repuestos para equipos de refrigeración
Política de Precios



ESQUEMA GENERAL PARA CONSUMO DE CÁRNICOS GANADO VACUNO

NUDO	PROPUESTA
Dificultades para mantener operativas o renovar maquinarias para el acondicionamiento de suelos fértiles	<ul style="list-style-type: none"> Realizar inventario de necesidades en repuestos para realizar compra masiva y centralizada de dichos requerimientos Adquirir parque de maquinarias con suficiente disponibilidad de repuestos Utilizar las metalmecánicas y fábricas madres disponibles en el país para elaborar repuestos (adquirir la materia prima necesaria para fabricar dichas piezas, como aceros especiales y consumibles) Capacitar personal en las unidades de producción para realizar labores de mantenimiento preventivo y correctivo (mecánicos)
Disponibilidad de semillas, abonos, fertilizantes y sistemas de riego para la siembra de pastos y cereales utilizados para alimento animal.	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de acopio de semillas en distintos rubros, certificadas y de probada calidad. Promover la producción de semillas en distintos centros distribuidos en el país. Optimizar las operaciones y ampliar la fabricación de fertilizantes y abonos. Concretar los proyectos para la diversificación de fuentes de fertilizantes. Impulsar proyectos de sistemas de riego y dar financiamiento para su construcción e instalación.
Bajo Control del inventario de rebaños y trazabilidad genética.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un registro nacional de rebaños, sistematizado digitalmente y de servicio gratuito para el seguimiento del mejoramiento genético. Definir un Plan Nacional de Mejoramiento Genético, usando los diferentes métodos como la monta natural, la inseminación artificial y el implante de embriones, con genética de procedencia nacional o importados
Baja disponibilidad de pastos y de alimentos balanceados para animales (ABA)	<ul style="list-style-type: none"> Promover cultivos cerealeros para forrajes. Promover y capacitar al productor en las diferentes técnicas de preservación de forrajes para épocas de sequía (enificación y ensilaje) Promover y capacitar al productor en la fabricación a pequeña escala de alimentos balanceados para sus rebaños Construir Plantas de ABA Aumentar disponibilidad de repuestos para planta de ABA
Costo excesivo del transporte de ganado y de cereales	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el acceso a repuestos y mantenimiento de camiones. Traer flota de camiones con alta disponibilidad de repuestos
Baja disponibilidad de secadoras de granos y Silos de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> Rehabilitar silos y secadores existentes en el país. Construir nuevos Silos y Secadores. Equipar los silos con laboratorios y personal entrenado para la realización de las pruebas necesarias para almacenamiento adecuado. Aumentar la disponibilidad de repuestos para silos y secadores.
Excesiva ganadería extensiva	<ul style="list-style-type: none"> Promover, capacitar y financiar proyectos para desarrollar la ganadería intensiva.
Baja disponibilidad de vacunas y medicamentos para ganado vacuno.	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir centralizadamente lotes de medicamentos para ganado vacuno. Impulsar proyectos para la fabricación en el país de los requerimientos en medicamentos en este rubro.
Mataderos en condiciones precarias y con manejo inadecuado de sub productos y descargas.	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la industrialización de mataderos. Establecer manejo industrial de derivados (Cuero, cascos, huesos, etc). Control de afluentes y tratamiento para descargas.
Costos excesivos en Transporte pesado refrigerados, baja disponibilidad de repuestos. Dificultades para reposición de Flotas	<ul style="list-style-type: none"> Establecer acuerdos para constituir flotas de transporte refrigerados. Establecer proveedurías de repuestos en cantidades suficientes para mantenimiento de los transportes.
Ausencia inventario de disponibilidad de cavas de acopio y de su operatividad.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un registro de las cadenas de frío y verificar su funcionabilidad Disponibilidad de repuestos y consumibles para mantenimiento de compresores.
Entrenamiento para despostado y expendio de cortes.	<ul style="list-style-type: none"> Crear programas de formación de carniceros y manipulación de carnes.



NUDOS EN LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE ALIMENTOS (Cárnicos Peces de Mar)

NUDO	PROPUESTA
Pesca limitada por mafias que utilizan barcos pesqueros para contrabandear combustibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer líneas de investigación para perseguir estas mafias criminales. • Confiscar estas embarcaciones. • Desarrollar una flota pesquera propia bajo control del estado
Baja operatividad de plantas de procesamiento de pescado y de líneas de frío.	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitar plantas de procesamiento de pescados • Aumentar disponibilidad de repuestos para mantener operativas las maquinarias del procesamiento del pescado
Intermediarios caveros que imponen precios y controlan la distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer líneas populares de distribución con flotas de cavas con capacidad de mantenimiento y acceso a repuestos.
Baja existencia de expendios de pescaderías	<ul style="list-style-type: none"> • Crear, promover y profundizar líneas de distribución a través de pescaderías.

NUDOS EN LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE ALIMENTOS (Cárnicos Peces de Río)

NUDO	PROPUESTA
Intermediarios caveros que imponen precios y controlan la distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer líneas populares de distribución con flotas de cavas con capacidad de mantenimiento y acceso a repuestos.
Baja operatividad de plantas de procesamiento de pescado y de líneas de frío.	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitar plantas de procesamiento de pescados • Aumentar disponibilidad de repuestos para mantener operativas las maquinarias del procesamiento del pescado
Baja existencia de expendios de pescaderías	<ul style="list-style-type: none"> • Crear, promover y profundizar líneas de distribución a través de pescaderías.

NUDOS EN LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE ALIMENTOS (Cárnicos Peces de Acuicultura)

NUDO	PROPUESTA
Baja disponibilidad de alimentos balanceados para peces	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la materia prima (Cereales, leguminosas, subproductos deshidratados) y de silos • Construcción de Plantas para fabricar ABA • Acceso a repuestos para las plantas ABA • Acceso a Empaques para ABA • Acceso a precios controlados de transporte pesado para materias primas, insumos y productos terminados, así como de sus respectivos repuestos y consumibles.
Baja disponibilidad de alevines	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la cría de alevines en distintas especies cultivables. • Garantizar la disponibilidad de insumos como: hormonas, vitaminas, minerales y medicinas.
Baja promoción de la metodología de estanques para crías de peces	<ul style="list-style-type: none"> • Promover financiamientos para la instalación de estanques para cría intensiva de peces de agua dulce.
Control de la distribución por parte de caveros	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer líneas populares de distribución con flotas de cavas con capacidad de mantenimiento y acceso a repuestos.
Baja existencia de expendios de pescaderías	<ul style="list-style-type: none"> • Crear, promover y profundizar líneas de distribución a través de pescaderías.



NUDOS EN LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE ALIMENTOS (Cereales Maíz)

NUDO	PROPUESTA
Dificultades para mantener operativas o renovar maquinarias para el acondicionamiento de suelos y cosechadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inventario de necesidades en repuestos para realizar compra masiva y centralizada de dichos requerimientos • Adquirir parque de maquinarias con suficiente disponibilidad de repuestos • Utilizar las metalmecánicas y fábricas madres disponibles en el país para elaborar repuestos (adquirir la materia prima necesaria para fabricar dichas piezas, como aceros especiales y consumibles)
Uso de tecnologías obsoletas que impactan negativamente al ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y capacitar al productor en prácticas de manejo y producción del cultivo utilizando técnicas de conservación del ambiente como son la labranza mínima o siembra directa para el acondicionamiento de suelos para la siembra, el uso de biocontroladores para el manejo de plagas y enfermedades. Así como garantizar la disponibilidad de maquinarias y equipos para la preparación de suelos como también las cantidades y diversidad de controladores biológicos para el manejo de plagas y enfermedades, esto último puede realizarse en buen grado especializando a productores en las técnicas de producción de estos bioinsumos.
Disponibilidad de semillas, abonos, fertilizante, biocidas y sistemas de riego	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política de siembra extensiva, de extensas superficies cultivadas para un mejor aprovechamiento de suelos y maquinarias. • Disponer de acopio de semillas certificadas y de probada productividad. • Promover la producción de semillas en distintos centros distribuidos en el país. • Optimizar las operaciones y ampliar la fabricación de fertilizantes y abonos. • Concretar los proyectos para la diversificación de fuentes de fertilizantes. • Impulsar proyectos de sistemas de riego y dar financiamiento para su construcción e instalación.
Baja disponibilidad de secadoras de granos y Silos de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitar silos y secadores existentes en el país. • Construir nuevos silos y secadores. • Aumentar la disponibilidad de repuestos para silos y secadores.
Costo excesivo del transporte de cereales	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el acceso a repuestos y mantenimiento de camiones. • Traer flota de camiones con alta disponibilidad de repuestos
Baja disponibilidad de plantas de molienda	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una política para llevar las plantas de molienda al máximo de sus capacidades nominales de producción, normalizando los procesos y garantizando mantenimientos necesarios. • Promover el acceso a repuestos, energía y consumibles. • Instalación de nuevas plantas procesadoras, ya sea para producción de harinas, pastas y/o alimentos balanceados para animales entre otros.
Dificultad para créditos o partidas para promover técnicas que reduzcan el impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en los financiamientos para la producción las partidas necesarias que incluyan estas prácticas de manejo, las cuales aunque son recomendadas no están siendo consideradas en los patrones de financiamiento que maneja tanto la banca del estado (banca social y banca pública) como la banca privada.
Asignación de créditos a productores con pocas extensiones de tierras en cultivos de baja rentabilidad en superficies pequeñas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reorientar al productor a otros rubros como las hortalizas y los frutales que pueden ser muy productivos en áreas pequeñas e incluso se puede diversificar la producción con la instalación de los laboratorios de bioinsumos de fácil manejo por un pequeño productor debidamente entrenado.
Baja disponibilidad de plantas de empaques y desequilibrios territoriales (mayor cantidad en occidente, cerca de la frontera)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una política para llevar las plantas de empaque al máximo de sus capacidades nominales de producción, normalizando los procesos y garantizando mantenimientos necesarios. • Promover el acceso a materias primas (plásticos, resinas, papel y cartón entre otros), repuestos, energía y consumibles.
Costo excesivo del transporte de pacas harina de maíz.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el acceso a repuestos y mantenimiento de camiones. • Traer flota de camiones y gandolas con alta disponibilidad de repuestos
Baja disponibilidad e centros de acopio en todo el territorio nacional para harinas empacadas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inventario de galpones para almacenar • Garantizar control sanitario postcosecha



En general para todos los rubros tanto vegetales como animales, es necesario promover y ejecutar un plan general de capacitación y actualización tecnológica tanto a productores como a profesionales del agro, que vaya en concordancia con los avances que queremos lograr. Es necesaria la formación de productores y técnicos en sistemas productivos de alta productividad, que se desarrollen haciendo más eficiente el aprovechamiento de las condiciones naturales con el mínimo impacto sobre el ambiente, es decir alta producción, mínimo costo, con baja degradación o contaminación de suelo, aire, agua y vida natural (plantas, animales vertebrados e insectos) necesarios para que esta actividad sea autosustentable, con proyección en el tiempo y para mantener el equilibrio.

Al tener presente estas consideraciones es probable que no necesitemos ampliar en grandes cantidades la frontera agrícola, es decir incorporar nuevas tierras a la producción, ya que podremos hacer uso eficiente de las que ya están incorporadas para producir lo que necesitamos.

Como ya se mencionó se deja como tarea específica el ejercicio de elaborar los croquis de los flujos de los procesos y de los cuadros de Nudos y Propuesta para proyectos específicos.

Consideraciones Finales

Lamentablemente el pensamiento capitalista desde el punto de vista productivo en general es puntual, solo enfocado en micro universos, más allá de los cuales es difícil que distingan las implicaciones del trabajo social e históricamente necesario para fabricar un bien o proveer un servicio.

En la transición hay una doble tarea, ir resolviendo la deuda social que deja el modelo capitalista y avanzar hacia mejores relaciones de producción, distribución y consumo. En consecuencia hay que promover un pensamiento que elabore y ejecute la planificación considerando la mayor cantidad de variables, sin presuponer ni confiarse en condiciones fáciles, porque ningún proceso es sencillo si consideramos toda la cadena, tanto la presente como la histórica. Producir en términos de aspiración socialista es una conquista cotidiana a las limitaciones de

recursos, tiempos y conciencia social. Hacerlo con calidad y oportunidad ayuda sin duda alguna y en medio de la guerra económica y otras amenazas, hay que estar atentos con la disponibilidad de lo producido, puesto que aunque hay dinámicas que parecen tener inercia propia o ritmos automatizados, nada productivo ocurre sin la voluntad y la organización para materializarlas.

Hay aspectos que quedan pendientes en el debate de la construcción socialista en las empresas del estado. Por ejemplo hasta dónde es conveniente administrar estatalmente pequeños establecimientos. Esto no puede resolverse de antemano. Si se trata de un laboratorio que fabrica vacunas para todo el país con alta tecnología y que sólo requiere de 10 personas y un espacio reducido, es lógico que tan estratégica actividad esté en manos del estado. Pero si las actividades de las empresas no son estratégicas es conveniente pensar muy bien la pertinencia de la propiedad estatal.

Este debate es interesante y debe al final establecer algunos criterios, puesto que si la empresa es pequeña con un margen de excedentes también pequeño, la legislación de la administración pública impone condiciones que pueden liquidar ese margen, empezando por la obligatoriedad de tener en plantilla una oficina de Consultoría Jurídica, una oficina de Auditoría Interna y una oficina de Atención al Ciudadano. Sobre esta última ya debiera plantearse su pertinencia, puesto que ya determinamos anteriormente que la atención comunitaria debe ser tarea de todos los gerentes y no de una gerencia especializada.

Otro debate pendiente es sobre las plantillas de personal. La pregunta de rigor es ¿Hasta dónde es lícito o ético aumentar la nómina en empresas deficitarias?. Se requieren de algunos datos para hacer la discusión con una aproximación decente, por lo menos es necesario ver las estadísticas de crecimiento de nómina en todas las empresas del estado en los últimos diez años y cruzarla con la producción para constatar si hay correspondencia entre la curva de crecimiento de la nómina y los resultados en el crecimiento productivo de bienes o servicios. No son estos los únicos datos que se requieren pero son básicos para el análisis.



Otro aspecto que hay que visualizar es lo relativo la contratación y al endeudamiento entre empresas del estado. También se requiere de datos para abordar el tema con propiedad, pero el mismo es vital. Un balance financiero positivo y el cumplimiento de las obligaciones laborales o fiscales en una empresa estatal no puede basarse en el déficit de otra u otras empresas hermanas.

De estas consideraciones llamadas finales para este papel de trabajo, pero que son iniciales para otros desarrollos de planificación, surge de inmediato la necesidad que la clase obrera revolucionaria disponga de una instancia de documentación, datos y estadísticas sobre estos y otros temas. Finalmente, no se trata de buscar el santo grial de la

planificación o la planificación perfecta y definitiva, es más bien una tendencia hacia la **Planificación Total** donde la dinámica de la misma producción, el entorno país y la demanda de productos nos impondrá la necesidad de ir haciendo ajustes y cambios. Urgente es hacer la planificación considerando un orden de prioridades con planes y acciones de corto, mediano y largo plazo de implementación en caso de crisis la planificación es imperiosa.

Definitivamente es indispensable visualizar cómo debe transformarse el presente para obtener en el futuro la solución a los problemas del pasado, tomando en cuenta los obstáculos y nuevos escenarios que se derivan del accionar transformador.

CONCLUSIONES

Como lo planteó el Comandante Chávez, y lo refuerza ahora el presidente Nicolás Maduro, el tema productivo es de fundamental importancia. El mismo requiere de un método de abordaje y en este trabajo se establece una propuesta para concebir el ataque del problema en todos sus flancos, eludiendo la vía fácil de segmentar los procesos asumiendo una perspectiva total.

En lo esencial hay que levantar la información de todo lo que se requiere para que un bien sea producido y de qué es necesario para que llegue al consumidor final.

La construcción del socialismo exige de controles más rigurosos, puesto que los objetivos son más exigentes: producir más y mejor que en el capitalismo, al mismo tiempo que se procura atender a la gran mayoría de la población venezolana.

Hay un impulso vigoroso para la participación de los trabajadores en la defensa de la revolución en la trinchera más importante y vulnerable de la coyuntura: la productiva, especialmente en las empresas del estado.

La producción alimentaria es un tema de atención de primer orden. Suplir los requerimientos nutricionales de la población revierte cualquier campaña mediática y saboteos a la economía del país en el área de producción de alimentos. En este objetivo es necesario garantizar que la producción actual no disminuya, establecer las condiciones para que aumente hasta las capacidades nominales y en paralelo sentar las bases para cubrir totalmente las necesidades de alimentos con lo que pueda ser generado en el país, con excepción de aquellos productos como el trigo que son de necesaria importación.

El Congreso de la Clase Obrera debe tomar resoluciones generales que permitan plantear los nudos que afectan la producción e iniciar con el gobierno revolucionario de Nicolás Maduro una revisión de los mismos.

Parafraseando a Carlos Marx, el Ser Social determina la Conciencia Social. Atendiendo las relaciones que se derivan de la forma en que los venezolanos y venezolanas se organicen para producir bienes y servicios estaremos determinando la Conciencia Social y esta dinámica es bidireccional, puesto que progresos en el pensar colectivo tiene impactos directos en la producción en términos sociales.



