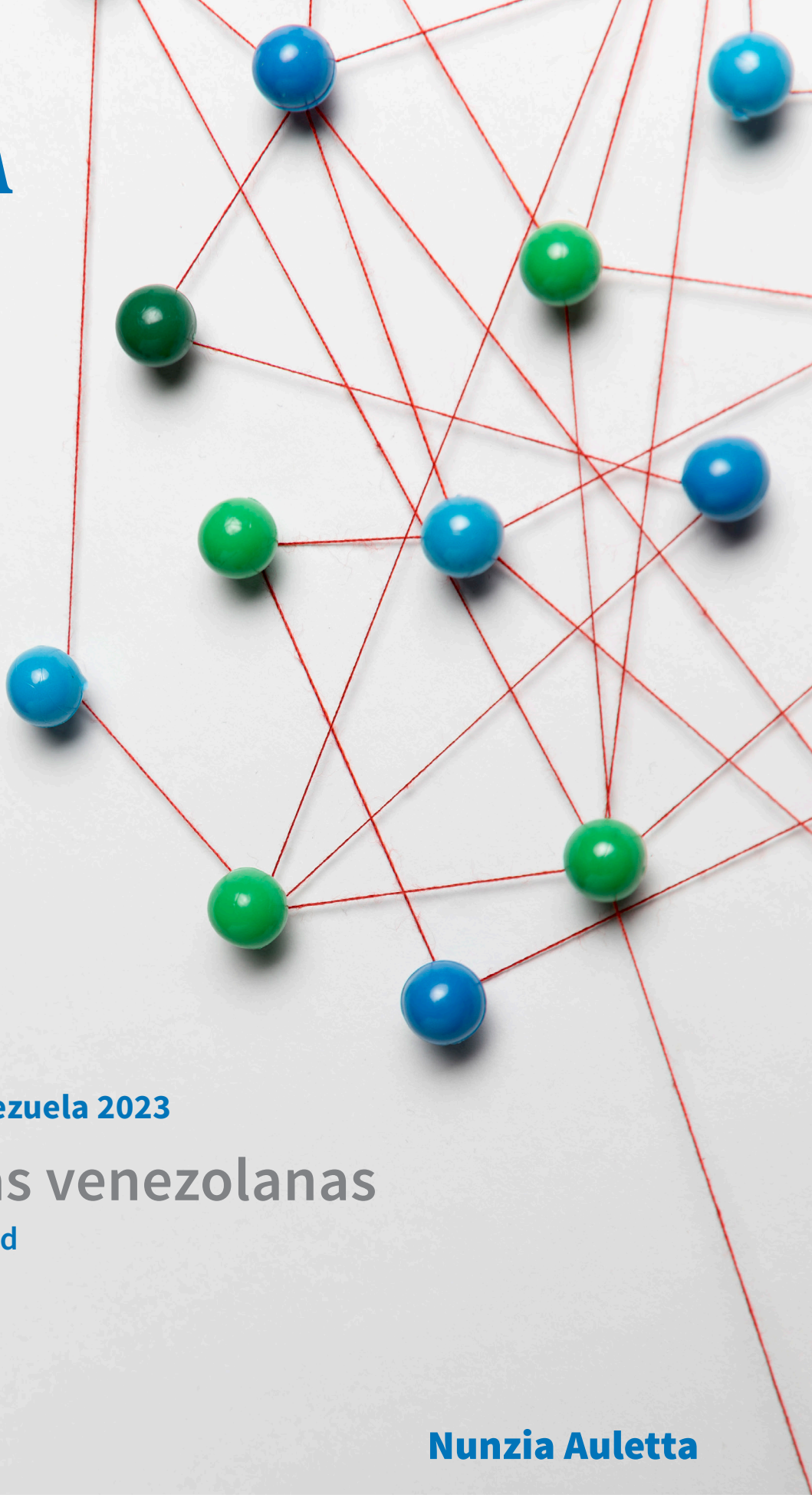
visión IESA



Escenarios IESA: Venezuela 2023

Las empresas venezolanas

Ruta a la competitividad

Nunzia Auletta

Serie *White papers* Nº 2023-**3**

Índice

Resumen 3

Introducción 4

La situación de las empresas venezolanas:
la *Encuesta empresarial IESA-BID* / **Richard Obuchi** 5

El mercado de valores en Venezuela / **Giancarlo Pietri Velutini** 12

El sector bancario: «Sin crédito no hay paraíso»
José María Nogueroles López 16

La visión de los empresarios:
la competitividad desde la mirada sectorial
Mariadela Larrazábal, Luigi Pisella, Juvenal Arveláez,
Francisco Sanánez, Ernesto Blohm y Andrés Simón González-Silén 17

Factores clave y recomendaciones 25

LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

Ruta a la competitividad

Nunzia Auletta

RESUMEN

Las empresas venezolanas deben identificar y desarrollar sus ventajas competitivas en un contexto nacional poco favorable. Entre los factores de mayor impacto se encuentran la caída de la demanda desde el último trimestre de 2022, el incremento de los costos y la persistente falta de financiamiento para las empresas. A esto se suma una política de importaciones que ha perjudicado a las empresas manufactureras y de producción primaria, que denuncian lo que consideran una competencia desleal. Las empresas que han logrado mejores resultados han invertido en innovación, en transformación digital y en incrementar su productividad con una combinación de gestión de talento e inversión.

Entre las principales recomendaciones para trazar una ruta hacia la competitividad se encuentran la reactivación del financiamiento bancario y la revisión de la política de encaje legal de los bancos; la promoción del mercado de capitales con la flexibilización de las políticas regulatorias; la armonización del sistema fiscal y parafiscal para disminuir la carga tributaria de las empresas; la adopción de políticas comerciales que no penalicen la producción nacional; y la creación de un espacio de diálogo entre los sectores público y privado para la búsqueda de soluciones compartidas.

Introducción

Como consecuencia de la compleja situación económica y social de Venezuela, algunas empresas han cerrado o disminuido sus operaciones; otras, por el contrario, han decidido reinventar sus modelos de negocio, aprovechar sus capacidades dinámicas, rearticular estratégicamente sus recursos, incursionar en nuevos segmentos de mercado o desarrollar iniciativas de internacionalización.[1]

Uno de los principales retos de las empresas venezolanas de todos los sectores económicos es identificar y desarrollar sus ventajas competitivas en un contexto nacional desfavorable. Ese entorno negativo se refleja en documentos como el *Reporte de la competitividad mundial*, en el que, entre 63 países, Venezuela está en el último lugar, con graves deficiencias en casi todos los factores del desempeño económico.[2] En este *Reporte*, Venezuela obtiene sus mejores resultados en prácticas gerenciales, y en actitudes y valores, y los peores en productividad y eficiencia, con el consiguiente incremento de los costos.

A esto se suma una política de importaciones que, por una parte, ha dado oxígeno a algunos segmentos de actividad comercial, pero, por la otra, ha perjudicado a las empresas manufactureras y de producción primaria, que denuncian lo que consideran una «competencia desleal». La caída de la demanda desde el último trimestre de 2022, el incremento de los costos y la persistente falta de financiamiento para las empresas se conjugan en un cuadro de restricciones que requiere reflexión y soluciones.

En este contexto, el IESA organizó, el 14 de marzo de 2023, el foro «Escenarios Venezuela 2023: explorar rutas de crecimiento», un espacio en el que coincidieron responsables de la formulación de políticas públicas, empresarios, académicos y consultores, con el objetivo de reflexionar sobre la situación de los negocios venezolanos y las posibles soluciones a los problemas más graves.

Este documento sintetiza los aportes de los integrantes del panel «Las empresas venezolanas: rutas a la competitividad». Se presentan aquí tres ponencias: la de Richard Obuchi —con un avance de los resultados de la *Encuesta empresarial* realizada por el IESA con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo—, la de Giancarlo Pietri Velutini, con una visión del mercado de capitales y las oportunidades de financiamiento de las empresas venezolanas, y la de José María Nogueroles, sobre el sector bancario.

Finalmente se comparte la reflexión multisectorial sobre los retos de las empresas venezolanas realizada por un panel de empresarios y representantes de diferentes sectores productivos del país.

1 Auletta, N. y Garay, U. (2022). *La reinvención de las empresas venezolanas*. Ediciones IESA.
2 International Institute for Management Development. (2022). *World competitiveness booklet*.

La situación de las empresas venezolanas: la *Encuesta empresarial IESA-BID* / Richard Obuchi

La *Encuesta empresarial* es un estudio que, desde los años noventa, se lleva a cabo en más de 150 países, dirigido por el Banco Mundial y los bancos de desarrollo de las diferentes regiones del mundo. Desde 2019 el IESA, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, ha llevado a cabo este estudio, que cuenta con un instrumento estandarizado con ocho grandes áreas relacionadas con servicios públicos, financiamiento y otros determinantes del ambiente de negocios y del desempeño de las empresas. El estudio permite comparar resultados en el tiempo en un mismo país y también entre países, pues se cuenta con un banco de preguntas similar. En 2022 se realizó un nuevo levantamiento de datos que ha permitido entender mejor la situación, las características y el desempeño de la empresa privada en Venezuela.

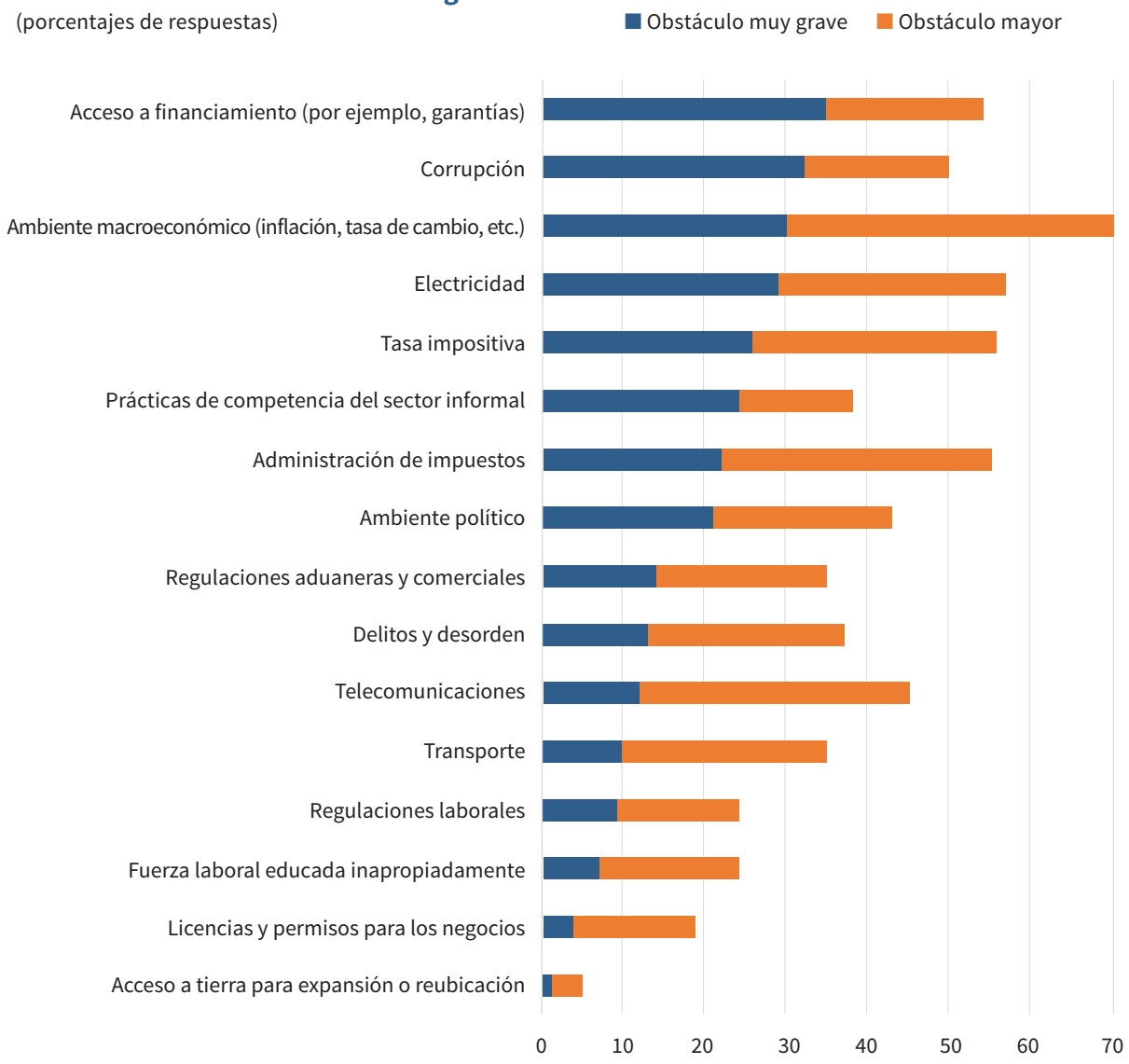
En 2022 se contó con una muestra de 365 empresas, de las cuales el 31 por ciento eran del sector manufactura, el 43 por ciento del comercio, el 22 por ciento de los servicios y el 4 por ciento de la construcción. La encuesta fue de ámbito nacional y es el estudio más profundo y detallado realizado sobre el sector privado en Venezuela.

Un primer aspecto que llama la atención se relaciona con el desempeño y la utilización de la capacidad productiva de las empresas. En este sentido, entre 2020 y 2021 la actividad empresarial se recuperó, con un aumento promedio de las ventas del 51 por ciento y un incremento de los precios del 22 por ciento. Un resultado muy notable es que el 14 por ciento de las empresas exportan y que para cerca del 9 por ciento las exportaciones representan el 10 por ciento o más de sus ventas. En lo que se refiere al uso de la capacidad instalada, la mitad de las empresas utilizan en torno al 43 por ciento de su capacidad de producción; el 25 por ciento usan menos del 20 por ciento de su capacidad y el 25 por ciento, más del 60 por ciento.

En cuanto a los principales obstáculos para los negocios, el 35 por ciento de las empresas sostienen que la falta de acceso a financiamiento es un obstáculo muy grave. En segundo lugar se encuentra la corrupción y, en el tercero, el ambiente macroeconómico, seguido por las fallas del servicio de electricidad.

En 2019 los principales obstáculos identificados por las empresas venezolanas eran, en primer lugar, el entorno macroeconómico, seguido por la inestabilidad política y la electricidad. En cambio, en 2010 el principal problema, de lejos, era el delito, seguido por los problemas del suministro eléctrico y la inestabilidad política.

Obstáculos del ambiente de negocios
(porcentajes de respuestas)



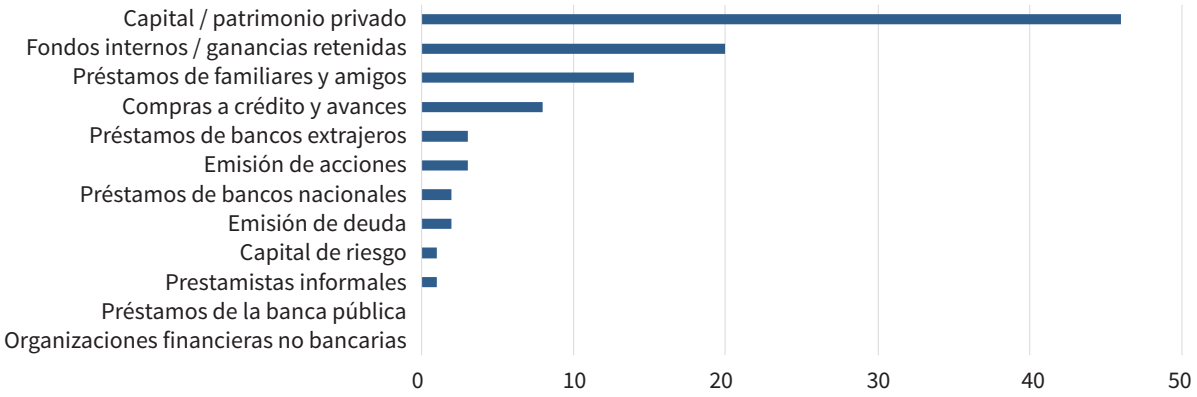
Acceso y fuentes de financiamiento

Cuando se observa con más detalle el problema del financiamiento, se encuentran tres características muy importantes: es costoso, pequeño y con poca cobertura. Tan solo el 23 por ciento de las empresas encuestadas tienen crédito; de estas, la mitad es en dólares, con un monto promedio de 86.000 dólares, una tasa promedio de interés del 12 por ciento y una duración promedio de cerca de 16 meses. Dos tercios de las empresas que recibieron un crédito tuvieron que ofrecer una garantía y la gran mayoría de los créditos (el 71 por ciento) se han otorgado a empresas del sector comercio.

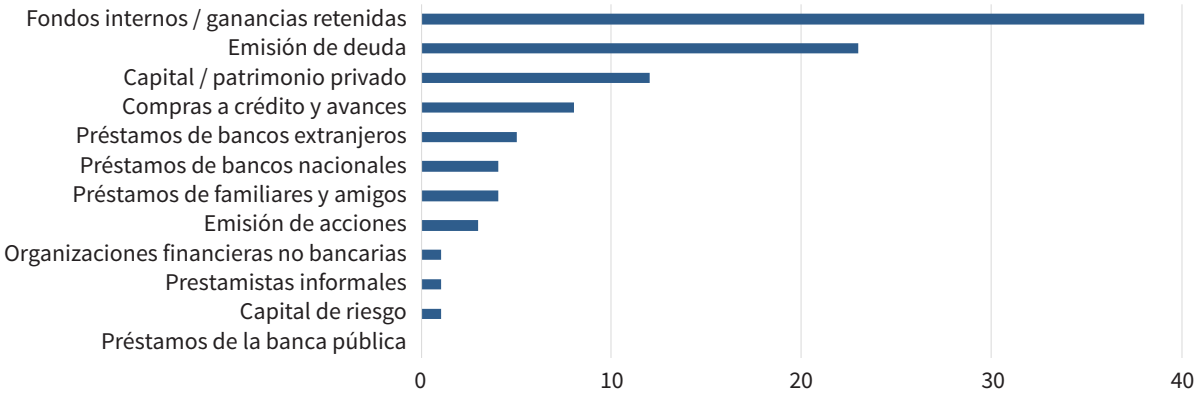
En lo que respecta a los créditos por sectores, en el comercio el 39 por ciento de las empresas recibieron un crédito, en contraste con tan solo el 16 por ciento en la manufactura, el 8 por ciento en los servicios y ninguna de las empresas constructoras. Esto ubica a Venezuela en el penúltimo lugar en América Latina en cuanto al acceso a los créditos, en contraste con Chile (en la primera posición), en donde el 80 por ciento de las empresas tienen un crédito.

¿Cómo hacen entonces las empresas venezolanas para funcionar? Las principales fuentes de financiamiento, bien sea para capital de trabajo o para activos fijos, son los propios recursos de las empresas. El 66 por ciento de las necesidades de financiamiento de capital de trabajo se satisfacen con patrimonio, aportes de capital, fondos internos o ganancias retenidas. Lo mismo ocurre con la inversión: el 38 por ciento del financiamiento de los activos fijos se hace con fondos internos o ganancias retenidas y el 23 por ciento con la emisión de deuda.

Fuentes de financiamiento del capital de trabajo
(porcentajes de respuestas)



Fuentes de financiamiento de los activos fijos
(porcentajes de respuestas)



El problema del financiamiento es un obstáculo no solo para el funcionamiento y la operación de las empresas, sino también para su capacidad de adaptarse al entorno. Cuando se pregunta cuál es el principal obstáculo para la innovación, el 45 por ciento de las empresas identifican a los recursos financieros como una gran dificultad y el 29 por ciento como una dificultad muy importante. Al financiamiento le sigue la falta de protección contra los imitadores.

Servicios públicos, corrupción y marco regulatorio

Otro gran desafío del ambiente de los negocios es el desempeño de los servicios públicos. Si se toma como indicador los días para satisfacer una solicitud relacionada con la restitución o la instalación de un servicio público, se encuentra que para telefonía fija se requieren, en promedio, 267 días, para conexión de agua 217 y para conexión eléctrica 78. El acceso a internet y líneas celulares (servicios en los que hay proveedores privados) los tiempos de espera son significativamente menores: de 18 a 15 días.

Además, los servicios públicos fallan, y el impacto sobre la productividad de las empresas es significativo. El 90 por ciento de las empresas reportan problemas de interrupción del servicio de energía eléctrica, el 76 por ciento de internet, el 38 por ciento de telefonía celular y el 35 por ciento de agua. En lo que respecta a la frecuencia de las interrupciones (medida por el número de veces que ocurren en un mes), puede haber doce fallas del servicio de agua, doce de telefonía fija, diez del servicio eléctrico y ocho de internet. El problema de la interrupción de los servicios se agrava por regiones: en el occidente del país, por ejemplo, las interrupciones del servicio de electricidad pueden llegar a 18 al mes, en contraste con la región capital, donde son tan solo seis.

Como consecuencia de estas ineficiencias, las empresas venezolanas han resuelto de forma privada problemas que son del ámbito del Estado. Destacan tres estadísticas: la mitad de las empresas tienen plantas eléctricas, el 21 por ciento tienen pozo de agua, el 60 por ciento gastan dinero en seguridad y el 94 por ciento tienen infraestructura o equipos de seguridad.

A la pregunta «¿Había expectativas de un pago informal o un regalo cuando solicitaba alguno de estos servicios públicos?», el 57 por ciento de las empresas afirmaron que sí en el caso del servicio eléctrico, el 45 por ciento en telefonía fija y el 42 por ciento en agua. Estos servicios públicos los provee el Estado. Esto contrasta con la telefonía celular para datos e internet (en los que hay proveedores privados): el 4 y el 5 por ciento, respectivamente.

Igualmente, un tercio de las empresas indican que existe la expectativa de dar un regalo informal en ocasión de las visitas de funcionarios tributarios. El 77 por ciento de los establecimientos son visitados por funcionarios tributarios, en promedio, 3,40 veces al año, y a la

frecuencia se suma un profundo problema de corrupción. El monto de las comisiones pagadas oscila entre el 4 y el 8 por ciento del valor de las contrataciones o las importaciones. Este ambiente no solo es tremendamente poco atractivo, sino que exige mucho tiempo y esfuerzo: se calcula que los gerentes le dedican el 16 por ciento de su tiempo a los asuntos regulatorios.

Estructura y talento

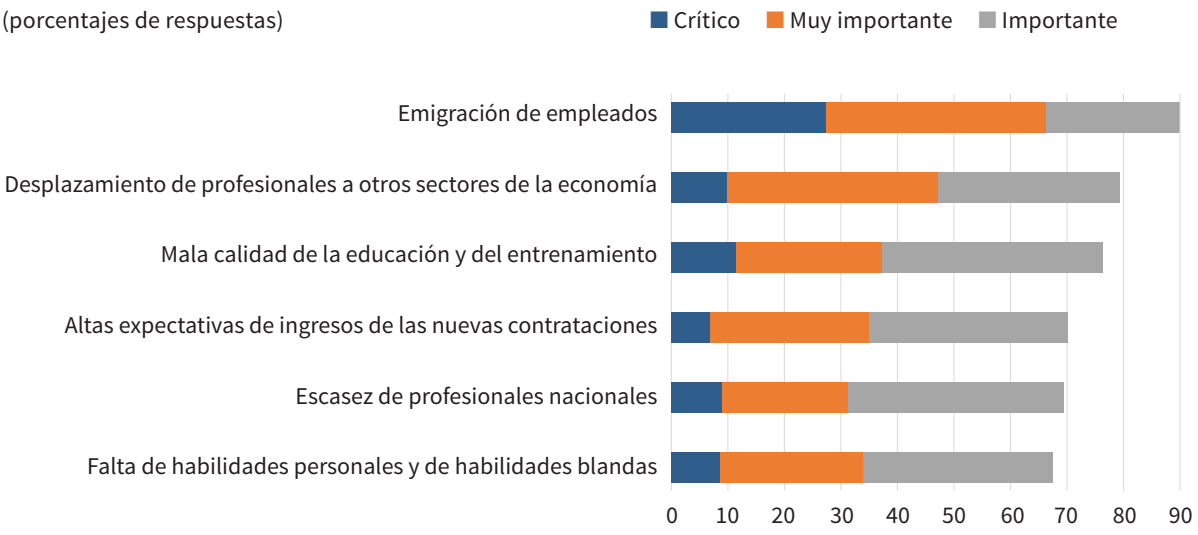
La empresa venezolana que ha logrado sobrevivir estos años es longeva: tiene un promedio de 34 años de antigüedad. Los gerentes tienen amplia experiencia, con un promedio de 27 años para el gerente general.

En lo que se refiere a la gestión del talento, la escasez de personal calificado es uno de los principales problemas de las empresas. El 83 por ciento indican que su personal ha asumido nueva funciones y responsabilidades; el 70 por ciento señalan que su personal ha requerido entrenamiento y desarrollo de nuevas habilidades. La mitad de las empresas han contratado nuevo personal.

Entre los factores críticos o más importantes que dificultan conseguir el personal que se necesita, el 66 por ciento de las empresas señalan a la emigración, el 47 por ciento al desplazamiento del personal a otros sectores económicos y el 37 por ciento a la deficiente calidad de la educación y el entrenamiento del personal. Las grandes expectativas de ingresos del personal, la rigidez de las normas laborales y, en general, la falta de profesionales o con habilidades personales también merman la disponibilidad de talento. El 40 por ciento de las empresas han enfrentado estos retos con inversiones en actividades de entrenamiento y desarrollo de competencias de su personal.

Causas de las dificultades para encontrar personal calificado

(porcentajes de respuestas)



Por otra parte, entre 2020 y 2021 hubo un importante incremento (entre el 26 y el 37 por ciento) de las remuneraciones de todas las categorías de empleados. En el caso de los gerentes, el paquete anual promedio pasó de 9.000 dólares a casi 12.000; el de los empleados de ventas aumentó de 3.500 a casi 5.000. Sin embargo, existe una amplia dispersión en cada categoría: entre los gerentes, el 25 por ciento inferior gana 3.000 o menos al año, en tanto que el 25 por ciento superior gana 16.000 o más. Entre los empleados que tienen menores remuneraciones, el 25 por ciento inferior gana 300 dólares o menos al año, en tanto que el 25 por ciento superior gana 1.500 o más.

Acciones e innovación

Las empresas venezolanas indican encontrarse en un ambiente de competencia asimétrico y desigual. Así, en la manufactura, aproximadamente el 81 por ciento de las empresas indican que enfrentan la competencia desleal de productos importados; más aún, el 69 por ciento compiten con empresas informales o no registradas, el 76 por ciento con empresas registradas que venden sin facturas y el 65 por ciento con importaciones que incumplen las regulaciones.

¿Qué hacen las empresas para enfrentar estos desafíos? Se nota un gran esfuerzo en innovar y adecuarse rápidamente a las circunstancias. Casi todas las empresas (el 97 por ciento) han tratado de mejorar su oferta de bienes y servicios, el 95 por ciento de reducir costos, el 90 por ciento de diversificar la oferta de sus establecimientos y el 90 por ciento de aumentar el tamaño de sus mercados.

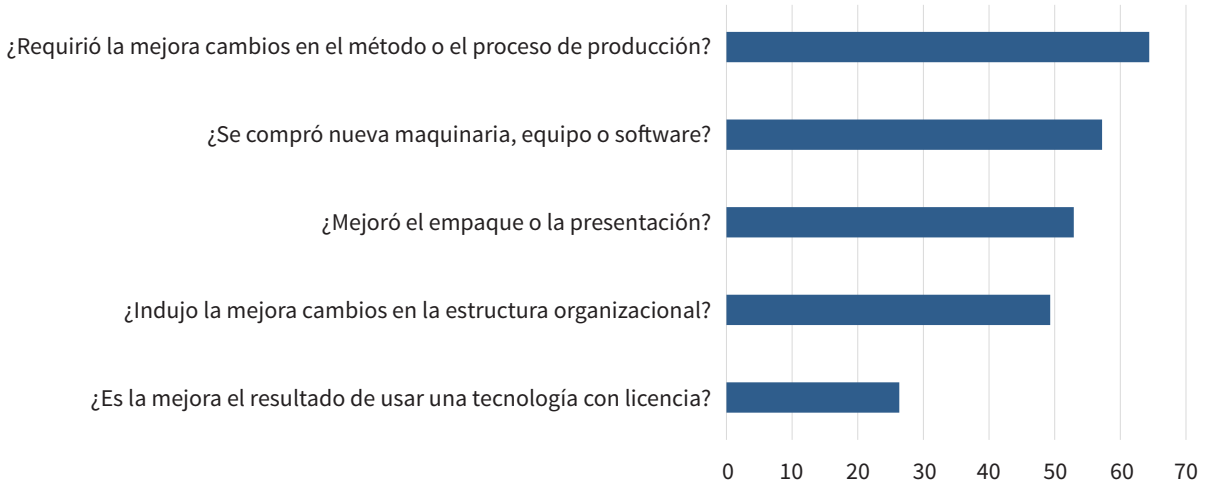
Acciones emprendidas para enfrentar los desafíos
(porcentajes de respuestas)

La innovación es una característica importante y extendida en la empresa venezolana: la mitad de las empresas indican tener profesionales dedicados a innovar. En 2010 tan solo un tercio de las empresas habían introducido un nuevo bien o servicio; esta cifra había aumentado al 51 por ciento en 2019, y en 2022 se alcanzó el 64 por ciento. De hecho, Venezuela se encuentra entre los países del mundo con mayor innovación en lo que tiene que ver con la introducción de nuevos bienes y servicios.

La innovación es mayor en el comercio (el 75 por ciento de las empresas). Le siguen los servicios (65 por ciento), la construcción (59) y la manufactura (48). Existen diferencias según el tamaño de las empresas: el 86 por ciento de las empresas que tienen cien empleados o más han introducido nuevos bienes o servicios, en contraste con el 52 por ciento de las que tienen veinte empleados o menos.

¿Qué características tiene esta innovación? Dos cosas fundamentales: 1) cambios en los métodos o los medios de producción, y 2) adquisición de nueva maquinaria, equipos o *software*. Esto contrasta con los resultados de 2019, cuando resaltaban los cambios de métodos y procesos productivos (sobre todo en empaques y presentaciones), pero no la compra de activos.

Características de la innovación
(porcentajes de respuestas)



En relación con los beneficios asociados con la innovación, el 77 por ciento de las empresas atendieron nuevos segmentos de clientes y el 75 por ciento mejoraron la calidad de sus bienes o servicios. El esfuerzo de innovación está muy directamente vinculado con mejorar la posición competitiva; así, la innovación mejoró las ventas del 25 por ciento de las empresas.

Ruta crítica para las empresas

Para que se pueda producir la tan deseada transformación productiva de las empresas en Venezuela (sin duda el motor del progreso del país y de la superación de la pobreza), es necesario trazar una ruta crítica con los principales factores que deben enfrentarse y resolverse:

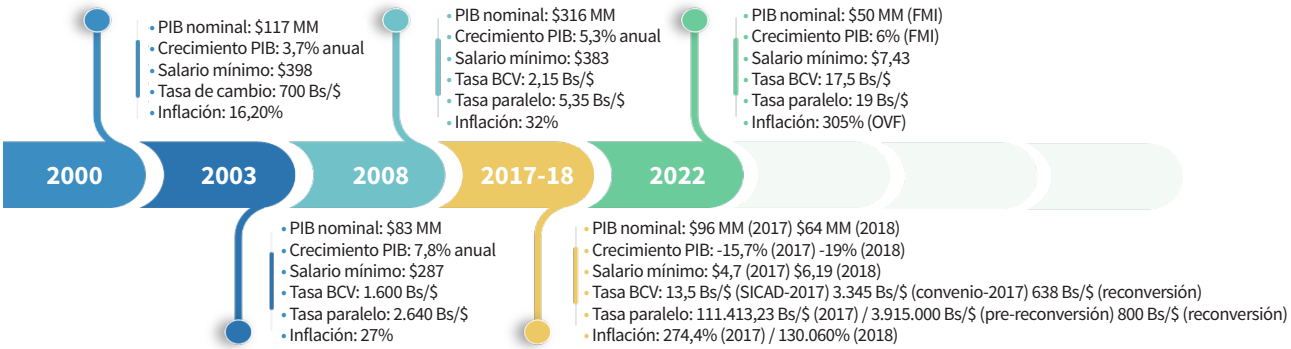
1. Mejorar el acceso al crédito (cobertura, condiciones y montos).
2. Mejorar los servicios públicos, esenciales para la productividad y la competitividad.
3. Combatir el delito y la corrupción.
4. Simplificar y mejorar la eficacia de los trámites públicos.
5. Garantizar la igualdad de condiciones en la regulación.
6. Mejorar los sistemas de capacitación de los trabajadores.
7. Dar apoyo a los procesos de innovación y gestión del cambio.
8. Aprovechar la enorme capacidad instalada de Venezuela.

El mercado de valores en Venezuela / Giancarlo Pietri Velutini

Antes de analizar las condiciones actuales del mercado financiero venezolano y, en particular, del mercado de valores, hay que reflexionar sobre la idea de que «Venezuela se arregló». Por un lado, hay datos suficientes que indican que se está lejos de eso; sin embargo, también es verdad que ciertas actividades y sectores han mejorado sustancialmente. En 2022 hubo una relativa recuperación de la demanda, pero los retos estructurales siguen ahí.

Durante los últimos años, Venezuela ha enfrentado varias situaciones límite (hiperinflación, depresión económica, devaluación y caída del salario) que a muchos les ha hecho cuestionarse si el futuro será igual.

Breve recuento de la economía venezolana, 2000-2022



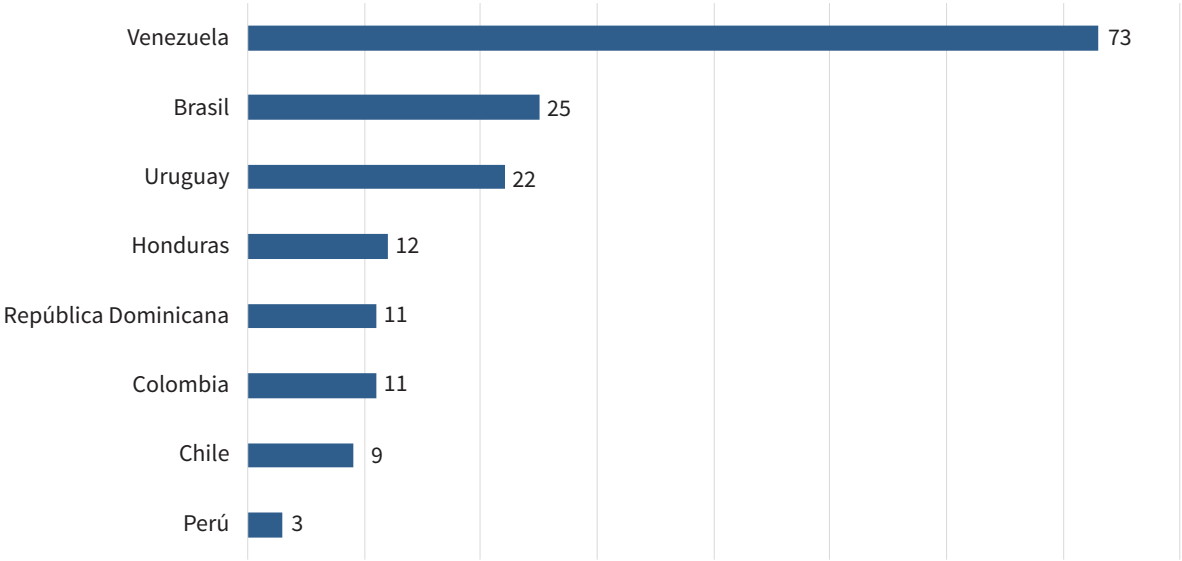
Entre los principales condicionantes del mercado venezolano se pueden identificar los siguientes: las sanciones financieras internacionales; los retos sociodemográficos, como el deterioro de la calidad de la educación y la persistente emigración; la existencia de múltiples medios y monedas de pago; y las prioridades de la inversión y el gasto públicos.

Hay que destacar el gran impacto sobre el mercado de la emigración de seis millones de personas, que son a la vez seis millones de consumidores de productos venezolanos que equivalen a la economía de un país centroamericano. Esta reducción del mercado deteriora profundamente la competitividad de las empresas.

Otras condiciones son más puramente económicas: el acceso a capital (bien sea mediante crédito bancario, mercado de capitales o fondos privados), la inflación, el control de cambios, la inseguridad jurídica y el encaje legal bancario.

El encaje legal guarda relación directa con el potencial de financiamiento y los recursos disponibles para este fin. No se puede pretender que las empresas venezolanas sean competitivas si ni siquiera hay financiamiento para garantizar medianamente su rentabilidad o, incluso, su supervivencia. En 2020, el encaje legal llegó al 99 por ciento. En 2022 había disminuido de 85 por ciento a 73, pero en comparación con el resto de América Latina es aún el mayor. Disminuir el encaje legal reactivaría el crédito bancario tanto para personas naturales como jurídicas. Una medida así es clave para una recuperación robusta de la economía.

El encaje legal en varios países latinoamericanos
(porcentaje sobre los depósitos)



Igualmente es necesario considerar el cuadro completo del financiamiento, es decir, sus tres componentes esenciales: la banca, la cartera de crédito y el mercado de valores.

En lo que respecta a la banca, este sector se encuentra hoy muy disminuido. En marzo de 2022 todo el sistema bancario venezolano valía unos 7.200 millones de dólares, de los cuales unos 5.000 millones correspondían a la banca pública; el resto, la banca privada, tenía un tamaño de cerca de 2.700 millones de dólares. Comparado con un producto interno bruto (PIB) de cerca de 50.000 millones o 60.000 millones de dólares, se trata de valores realmente insignificantes que revelan la mínima capacidad de la banca de apoyar el desarrollo del país.

El segundo componente, la cartera de crédito efectiva de la banca privada, en febrero de 2022 era de cerca de 750 millones de dólares; si se agrega la banca pública, se alcanzan los 970 millones de dólares. En una economía de 50.000 millones de dólares, 750 millones no son más que el 1,5 por ciento; algo insuficiente, aun cuando es un importante incremento respecto a 2021, cuando apenas se superaron los 300 millones de dólares en créditos. La banca venezolana se redujo tanto que la cartera de crédito de la banca consolidada (pública y privada) es del tamaño de cualquier *agencia bancaria* de un país latinoamericano.

El tercer componente es el mercado de valores, que tuvo su apogeo entre 1996 y 2000, cuando empresas como CANTV, Sivensa y el Fondo de Valores Inmobiliarios lanzaron muchas emisiones, tanto en Venezuela como en el exterior. Había un mercado que, aunque incipiente y de poco tamaño, era muy activo. En 2021 la capitalización bursátil era de 1.402 millones de dólares y solo cuatro empresas buscaron financiamiento con renta variable.

Hoy la capitalización de mercado no llega a 1.500 millones de dólares, si se suman todas las empresas listadas. De nuevo se trata de un 1,5 o 2 por ciento del PIB. Este tamaño es exiguo cuando se compara con Chile, con una capitalización de 196.000 millones de dólares, equivalente al 70 por ciento del PIB; con Colombia, con 65.000 millones de dólares (el 40 por ciento de su PIB); México (1,2 billones de dólares en una economía de 1,7 billones); Brasil (entre 980.000 y 1 billón de dólares, en un PIB de 2 billones). Es decir, la capitalización de mercado de las empresas listadas es un valor importante del PIB de estos países. La diferencia con Venezuela es abismal.

Por otra parte, las empresas que participan hoy en el mercado de capitales hacen una labor titánica y ofrecen productos de renta fija y variable. Sin embargo, la realidad es que desde 2022 las emisiones privadas de renta fija no superan los 40 millones o 50 millones de dólares. El año 2023 pareciera ir por la misma ruta.

En este contexto se presenta un tercer jugador: los fondos de capital de riesgo y los fondos privados que, de alguna manera, sustituyen a los bancos y al mercado de capitales como

fuentes de financiamiento. En una economía muy pequeña esto puede resultar beneficioso para los emprendedores que buscan capital.

En este sentido, en 2022 hubo iniciativas tímidas en las que fondos, principalmente de venezolanos, vieron oportunidades de inversión. Estos fondos han incursionado principalmente en sectores productivos como la industria farmacéutica y la industria de alimentos, y en algunos proyectos de construcción. Aun cuando esta es una buena señal, sigue siendo insuficiente.

En resumen, entre todos los retos de Venezuela, el financiamiento es vital. Hay muchas oportunidades e iniciativas en las que se podría invertir, pero hay también distorsiones de mercado evidentes y escasez de recursos. Es lo que pasa, por ejemplo, en las empresas que intentan innovar en sus tecnologías, procesos o infraestructura. Por un lado, no encuentran manera de financiarse; por el otro, operan en un mercado deprimido sin suficiente demanda. El resultado es una trampa: si no se crea la riqueza que aumente el ingreso de los venezolanos, las personas no tendrán recursos para comprar bienes y servicios producidos por las empresas en Venezuela.

Posibles soluciones

En el caso de la banca lo lógico es que se reduzca el encaje legal al promedio de América Latina (entre el 11 y el 23 por ciento, que eran las cifras antes del absurdo aumento al 100 por ciento realizado en 2018). Se trata de decisiones vinculadas a la política monetaria y a la política en general que escapan del ámbito del sector financiero.

El mercado de valores venezolano ha comenzado a financiar el crecimiento de los emprendedores. Así, la Bolsa de Valores de Caracas se ha perfilado como opción para quienes no tienen acceso a crédito bancario. Además, el mercado de capitales privados ha sido impulsado en parte por la flexibilización de las políticas regulatorias y por la imposibilidad de la banca de entregar préstamos debido al excesivo encaje legal. Se espera que nuevos productos como el factoraje y los certificados bursátiles puedan ofrecerse este 2023.

También hay limitantes importantes. Durante muchos años en Venezuela se ha intentado establecer fondos de pensiones, visto su éxito en Chile, Colombia, Brasil o México. En cualquier economía, los fondos de pensiones tienen un papel importante, pues al inyectar dinero en forma de inversiones aumentan la producción y la creación de empleos. En este sentido, se está muy lejos de que en Venezuela haya fondos de pensiones; se trata de una decisión del Poder Ejecutivo.

De la misma manera, a la banca (que era un jugador importante en el mercado de capitales) se la sacó del juego cuando se le prohibió comprar títulos valores emitidos por empresas privadas. Se cerró así la posibilidad de usar los recursos de los bancos para realimentar el sistema.

Existe también la posibilidad de que fondos de organismos multilaterales contribuyan a reactivar la economía. Sin embargo, esto depende de que se reconfigure y se actualice la infraestructura financiera y de que se consigan fondos de montos importantes.

Queda la inversión privada, tanto formal como informal. En el ámbito de la economía informal, los microemprendimientos se han convertido en un motor importante de la economía que, aunque no fiscalizados, crean empleo y riqueza.

Por último, es necesario auspiciar aún más la entrada de capitales del exterior. Venezuela es un país muy particular en América Latina, pues tiene grandes recursos privados depositados en el exterior y ojalá se den las condiciones para que parte de ese capital venezolano se canalice en la economía nacional.

El sector bancario: «Sin crédito no hay paraíso» / José María Nogueroles López

Para entender la situación de la banca, basta revisar las cifras del sistema financiero hace treinta años y compararlas con las de hoy. En 1992 había 155 instituciones financieras, entre bancos universales, bancos hipotecarios, sociedades financieras y arrendadoras. En 2022 quedaban 26 bancos (21 privados y 5 del Estado). Se trata de un número pequeño para una economía de grandes dimensiones, pero suficiente para la economía venezolana, reducida en un 80 por ciento.

El sector financiero venezolano: saldos del balance general

(millones de dólares)[1]

	1992			2022		
Concepto	Bancos comerciales	Resto de instituciones[2]	Total	Bancos universales	Resto de instituciones[3]	Total
Activo total	19.846	6.974	26.820	7.521	27	7.548
Inversiones	1.766	1.634	3.400	3.946	1	3.947[4]
Créditos	9.862	3.902	13.764	734	8	742
Captaciones	15.756	5.538	21.924	2.682	12	2.693
Patrimonio	1.273	559	1.833	1.759	10	1.769[4]

Notas:
1. Tipo de cambio de cierre del Banco Central de Venezuela.
2. Bancos hipotecarios, entidades de ahorro y préstamo, arrendadoras financieras y sociedades financieras).
3. Incluye bancos microfinancieros y el Instituto Municipal de Crédito Popular.
4. Saldos afectados por los títulos valores emitidos por el Banco Central en poder de la banca pública.

En estos veinte años el patrimonio de las instituciones financieras que quedan se ha mantenido bastante estable, porque en general todas han reinvertido en su permanencia en el mercado. Lo que ha disminuido dramáticamente son los depósitos de los clientes, que hoy son solo un 13 por ciento de lo que eran hace unos diez años, mientras que los créditos son apenas un 5 por ciento. Cuando se considera el índice de apalancamiento de la economía (la cartera de créditos bancaria sobre el PIB), en 1992 era del 18,72 por ciento; en 2022, de apenas el 1,48 por ciento.

Con estas dimensiones es imposible que la banca contribuya al desarrollo del país. Ya en 2021, en una convocatoria hecha por la Asamblea Nacional, los bancos transmitieron el mensaje de que «sin crédito no hay paraíso». Era un mensaje duro, pero que quedó marcado. Si no hay confianza no hay desarrollo; sin confianza tampoco hay crédito y sin crédito las posibilidades de crecimiento de las empresas y del país son mínimas.

¿Cómo se hace un país? Con confianza y asumiendo el riesgo necesario. El mercado funciona con reglas que favorecen su existencia y permiten a los actores moverse. Un sector bancario con un encaje del 100 por ciento, del 90 por ciento o del 73 por ciento va a tener muy pocas oportunidades de contribuir al crecimiento económico, pues no tiene la capacidad para atender las necesidades actuales del mercado y aún menos de su expansión.

Este es el punto central que debe resolverse para devolver el dinamismo. Actualmente se percibe una cierta apertura en este sentido. Por efecto de las sanciones, el sector público ha tenido en alguna medida que prestarle mayor consideración al sector privado. Hoy el que realmente mueve la economía es el sector privado. Los que aportan a las arcas del Estado son los empresarios que pagan impuestos y eso es muy importante que se sepa.

Es indispensable sumar esfuerzos en un diálogo franco y abierto. Igualmente hay que alimentar la confianza entre todos los actores; solo eso puede hacer que, por ejemplo, el mercado de valores crezca y que los capitales vuelvan a invertirse en el país.

¿Por qué todos invierten en Estados Unidos cuando el rendimiento es hoy del 6 por ciento, pero que era del 3,5 por ciento hace seis meses o un año? Por la confianza. En Venezuela se pueden obtener mejores rendimientos. Se trata de un mercado pequeño, pero en desarrollo, gracias a que la confianza ha aumentado.

La visión de los empresarios: la competitividad desde la mirada sectorial

Para tener una visión sistémica y plural, no solo del entorno venezolano, sino de la economía global (con sus características de volatilidad, inflación, crisis energética y disrupciones tecnológicas), es indispensable presentar las reflexiones de diferentes sectores económicos.

En este sentido, a continuación se ofrece un resumen de las intervenciones de los siguientes empresarios y ejecutivos: Mariadela Larrazábal (presidenta ejecutiva de Daycohost), Luigi Pisella (presidente de Conindustria), Juvenal Arveláez (presidente ejecutivo de Cavidea), Francisco Sanánez (presidente ejecutivo de Empresas PMC), Ernesto Blohm (presidente del Grupo Beco Blohm) y Andrés Simón González Silén (presidente del Grupo Venemergencia).

La tecnología como gran habilitador / Mariadela Larrazábal

Es imposible desvincular la competitividad y la tecnología. La tecnología es clave para transformar el entorno de los negocios y cambiar los patrones de comportamiento de usuarios y consumidores.

Así como la tecnología ha acelerado las transformaciones, es a la vez una herramienta para gestionarlas y aprovecharlas. Solo con la tecnología se puede manejar la complejidad y desarrollar las capacidades de las organizaciones. Con la tecnología se pueden reducir costos o ampliar, optimizar o simplificar procesos, aspectos esenciales para mejorar la competitividad.

La tecnología ha tenido también que reinventarse para convertirse en un servicio flexible y eficiente para las organizaciones. El reto es evaluar la tecnología no por su complejidad técnica, sino por su capacidad para crear valor y ofrecer beneficios a las organizaciones.

De lo que se trata es de desarrollar inteligencia competitiva, inteligencia de negocio: de diferenciar una organización y hacerla más interesante para un usuario que demanda cosas distintas. Hoy se habla más de prospectivas que de planificación, y solamente mediante el análisis de datos se pueden tomar decisiones eficientes y efectivas.

El reto está en hacer de la tecnología un factor de desarrollo de competitividad; de sacar a la tecnología de su dimensión técnica; de convertirla en casos de uso. El reto es también fomentar ecosistemas tecnológicos, como lo hace el proyecto EmprendeTech, del IESA. Estos ecosistemas sirven para mostrar y desarrollar interesantes modelos de negocio basados en tecnología llevados adelante por empresarios venezolanos. Se trata de un ecosistema que crece y que ilumina sobre la utilidad de la tecnología para la competitividad empresarial.

Armonizar para potenciar la industria / Luigi Pisella

En 2021 la economía venezolana creció sostenidamente, y en 2022 (a pesar de la desaceleración del último trimestre) los resultados globales fueron positivos, con alrededor de un 10 por ciento de crecimiento en la industria manufacturera. Sin embargo, los primeros meses de 2023 muestran una desaceleración, cuando se los compara con los mismos meses de 2022.

Esta tendencia negativa puede revertirse si se combinan varios factores. El primero es la recaudación fiscal que, a partir de marzo de 2023, va a ayudar a nivelar las balanzas del Estado. En el segundo trimestre es posible que comiencen a entrar ingresos del petróleo, producto de la pequeña apertura puesta en marcha y de ingresos diferidos. Estos nuevos ingresos del Estado podrían mejorar el poder adquisitivo de la gente, si se cuida de no impulsar la inflación. Si se suman estos factores, es posible que en 2023 haya un crecimiento de entre el 5 y el 7 por ciento.

Estas circunstancias plantean el reto de mejorar la competitividad de las empresas manufactureras, en particular ante la apertura con Colombia, y posiblemente, con Brasil. Pero ganar en competitividad no depende solo de las empresas venezolanas.

Una de las grandes amenazas de las empresas venezolanas es la competencia desleal de los productos importados; de allí la necesidad de disminuir las exoneraciones de aranceles (y, en algunos casos, del IVA) que se otorgan a los productos terminados importados. ¿Cómo se va a exonerar de IVA a un producto importado y, paralelamente, poner a la industria nacional a competir cargada de tributos? Hace unos años había unos 7.200 productos exonerados de aranceles; hoy son 1.567, y Conindustria trabaja para que sean muchos menos.

Es importante armonizar los distintos impuestos, si se toma en cuenta que el Estado ya no podrá depender de la renta petrolera y que tendrá que financiarse con los impuestos al sector productivo. La armonización implica repartir la carga impositiva. Hoy cerca del 80 por ciento de los ingresos tributarios del Estado se obtienen del 20 por ciento de los contribuyentes. Es necesario superar este desequilibrio y que se pueda incluso disminuir la economía informal.

Se debe también aprovechar la capacidad productiva instalada. En promedio, la industria trabaja con cerca del 38 por ciento de su capacidad; algunas empresas trabajan con mucho más y otras con mucho menos. Hay sectores que se han recuperado y otros que es difícil que puedan reactivarse, como las ensambladoras, con el consiguiente vacío que han dejado en zonas industriales como la de Valencia.

La reactivación también se ve diferente por regiones. En el Zulia, por ejemplo, la economía ya empieza a asomar la cabeza gracias a las expectativas de la apertura petrolera; allí hay también una economía agroindustrial con buenas oportunidades. En el estado Bolívar, Sidor calcula llevar su producción anual por encima del millón de toneladas métricas. Esta cifra dista mucho del pico de 4,3 millones que alcanzó en su mejor momento, pero está también lejos de la opinión de que la empresa jamás volvería a producir. Además, parece factible reactivar la industria del aluminio y de que pueda hacerse con inversiones razonables.

Cabe subrayar la importancia de mejorar las relaciones de los empresarios con el Estado, un esfuerzo desarrollado paulatinamente desde hace más de un año. La presencia en este foro del ministro Castro Soteldo es una muestra del diálogo que se ha abierto para tratar de influir en la formulación de políticas públicas. La recuperación de Venezuela y de su manufactura no va a depender de una sola política, ni del petróleo o de cualquier otro mineral como el hierro, el acero o el aluminio; ni de un sector como el turismo o la banca. La recuperación va a depender de un sinfín de factores.

La recuperación es posible; una muestra de ello es la agricultura, que lo logra sin semillas y sin crédito. La industria logró arrancar en 2021 con un 19 por ciento de uso de la capacidad instalada y en 2023 está en el 38. La apertura con Colombia creó mucho temor de que el mercado se inundara con productos de ese país, pero en realidad ya muchos de ellos estaban aquí. El reto de las empresas venezolanas es mejorar su competitividad, más a la luz de un posible regreso del país a la Comunidad Andina de Naciones.

Para mejorar la competitividad es indispensable también trabajar en la recuperación del poder adquisitivo de los venezolanos. Si no se logra, muy difícilmente se podrá recuperar el consumo. Para ello es clave que el Estado y todos los sectores económicos estén armonizados y alineados.

En cuanto a la banca, Conindustria ha hecho propuestas. Hay una gran cantidad de dólares o bolívares que no se aprovechan para impulsar el crecimiento del país, y la reactivación no va a ocurrir sino con créditos, no solo para la industria y el comercio, sino también para el consumo. La propuesta de Conindustria es sencilla: impulsar la intermediación financiera con los dólares que están en la banca. Para ello es fundamental que disminuya el impuesto a las grandes transacciones financieras.

Otro punto importante son las sanciones que han hecho mucho daño al país y que es necesario que se flexibilicen aún más, de manera de utilizar los ingresos petroleros, no para depender de ellos, como en la otrora época rentista, sino para apuntalar definitivamente el crecimiento. Hay que combatir el primer mal, la inflación, que simple y llanamente se produce por un desequilibrio entre los ingresos y los egresos del Estado. Ante la imposibilidad de disminuir los gastos del Estado, se necesita generar más ingresos e invertir en activar la economía.

En conclusión: armonización, productividad, mejora del poder adquisitivo, crédito y colaboración entre sectores son las claves para potenciar la competitividad venezolana.

Hacer de la industria de los alimentos un sistema / Juvenal Arveláez

La industria de los alimentos venía de una situación desastrosa: escasez, inseguridad y controles de precios habían llevado, según el índice de Cavidea, a más de un 60 por ciento de caída de la producción. Desde mediados de 2020 se ha podido revertir esta tendencia; así, en 2022 se registró un crecimiento de más del 30 por ciento en volumen de alimentos producidos.

Este crecimiento fue producto del esfuerzo del sector privado, de los empresarios que se echaron el país al hombro. También es cierto que se han registrado cambios en los hábitos de consumo, en particular en el de los cereales que se producen en el país, como arroz y maíz.

Estos logros se han alcanzado en medio de muchas dificultades; la principal es sin duda el desorden tributario, en particular por la falta de armonía entre los impuestos municipales, regionales y nacionales. La variedad de timbres fiscales, impuestos municipales y cargas parafiscales calculados sobre bases tan diversas como metros cuadrados o ventas brutas afecta enormemente la competitividad de las empresas. Por eso urge una ley de armonización tributaria que permita superar contradicciones tan importantes como el cobro de impuestos municipales a unidades productivas que, según la Constitución, están exoneradas del impuesto sobre la renta. Si a esto se le suma el impuesto a las grandes transacciones financieras, la presión es insostenible.

Pese a esta situación, se ha logrado financiar el aumento de la productividad, pero esencialmente con recursos del sector privado. La vitalidad del sector se ve, por ejemplo, en la variedad de productos y marcas. Así, existen, por ejemplo, 106 marcas de harina de maíz, muchas de distribución local, de las cuales se consumieron en 2022 más de 700.000 toneladas.

Existen casos de excelencia que apuestan a la exportación, como las granjas de camarones en La Cañada de Urdaneta, en el Zulia, con más de 20.000 hectáreas bajo agua que producen para la exportación, en especial a Europa. En 2022 se incrementó en un 52 por ciento la exportación de cangrejo azul a Estados Unidos, a donde también se exporta cuajada de leche, confitería y harina precocida de maíz. Sin embargo, los costos de logística y puertos son altísimos; ese es otro problema al que, junto con el Ejecutivo Nacional, se le debe encontrar una solución.

Hace treinta años era un sueño que fuera de Venezuela se comieran arepas. Ese sueño hoy es una realidad y se pueden, por ejemplo, encontrar arepas en un mercado inglés, y consumidores ingleses dispuestos a pagar entre 8 y 16 libras por ellas. Son productos étnicos percibidos como de excelente calidad. Esto es una muestra de hasta dónde se puede llegar. El desarrollo de proveedores nacionales es parte de este esfuerzo: se trata de un programa que se inició en 2016 y que hoy cuenta con 115 nuevas empresas a las cuales se les ha brindado acompañamiento continuo.

Para que la industria alimentaria sea viable a largo plazo, es necesario coordinar acciones, respetar las normas estandarizadas internacionales y producir no solo para los venezolanos, sino para nuevos mercados en todo el mundo.

Mantener la chispa del sector agroindustrial / Francisco Sanánez

Para entender la agroindustria, es importante compartir algunos datos. Un ejemplo es la industria azucarera. Entre 1989 y 2006 la superficie de cultivo de caña de azúcar se redujo de 310.000 a 120.000 hectáreas, con una productividad por hectárea de noventa toneladas de caña de azúcar, equivalentes a cerca de ocho toneladas de azúcar por hectárea. Hasta 2006 en Venezuela el 80 por ciento del consumo (1,2 millones de toneladas de azúcar al año) lo abastecía la producción nacional de caña de azúcar, que ofrecía alrededor de 5.300 empleos por cada millón de toneladas de molienda. Las cosas cambiaron a partir de 2006 con las expropiaciones y las políticas de controles de precios: las hectáreas cultivadas disminuyeron de 120.000 a poco más de 50.000.

Desde 2020 se observa una recuperación gradual a partir de una situación en la que se llegó a importar cerca del 80 por ciento de la materia prima. ¿Qué cambio? Esencialmente tres cosas: la flexibilización de los precios, el cese de las expropiaciones y la recuperación del abecé de la cañicultura. Esto mismo ha pasado en otros rubros como el maíz y el café. El sector agroindustrial ha respondido relativamente rápido, pero queda mucho camino para recuperarse, en el caso del azúcar, del foso de los 2,3 millones de toneladas de azúcar de 2019 y volver a los 9 millones de 2005.

La recuperación depende, en primer lugar, de tener recursos básicos como fertilizantes o equipos, lo que se ha facilitado con el acceso a divisas y con la posibilidad de importar insumos esenciales para cumplir los ciclos de las siembras y las cosechas.

Sin embargo, esa estrategia, sin financiamiento, tiene un techo, pues el sector agrícola tiene un ciclo en el que los mayores costos e inversiones se desembolsan en los meses en los que se trabaja la tierra y los ingresos se reciben en otro ciclo del año, cuando se cosecha. Si se le agrega la lucha contra la obsolescencia tecnológica y contra el exceso de capacidad ociosa, el panorama es aún más complejo. La agroindustria tiene un gran rezago tecnológico producto de los años más duros de la crisis; en consecuencia, no ha podido renovar sus equipos.

La Venezuela de hoy es muy distinta de la del tiempo en el que en casi todos los rubros el consumo por persona triplicaba el de los países latinoamericanos. Hoy el consumo por

persona se parece más al de Perú, Ecuador o Colombia. Esto significa que aún con una recuperación del consumo, se alcanzará un tercio de las cifras de los mejores tiempos.

La clave es crear la confianza necesaria para mantener la inversión y combinar el esfuerzo de los accionistas con un mayor financiamiento. El chispazo inicial de arranque de estos dos últimos años se ha dado gracias a dos factores: 1) una mejor política de precios (que no es de libertad de precios, sino un sistema administrado relativamente mejor que el anterior); y 2) una relativa libertad para acceder a divisas que removió ciertos obstáculos para importar y distribuir.

Si se mantiene el pragmatismo, ese motorcito que ha arrancado no se apagará de nuevo. Hay que evitar la excesiva presión fiscal a corto plazo para que el capital de trabajo pueda producir. También debe evitarse una apertura comercial desordenada, de manera de mantener una demanda adecuada que fortalezca a las empresas del sector.

Restablecer las bases de las empresas comerciales / Ernesto Blohm

El comercio siempre tiene visión emprendedora; siempre está en busca de oportunidades, sobre todo en países como los latinoamericanos, donde está todo por hacer. En Venezuela, los mayores obstáculos para el crecimiento del comercio son la política monetaria, el diferencial cambiario y la falta de intermediación bancaria. Al comercio venezolano lo ha afectado también la competencia desleal, alimentada por algunos actores, a veces informales, que operan al margen de la estructura de costos del sector, sin pagar aranceles ni IVA y sin emitir facturas.

A esto se le suma la contracción de la demanda, que en enero de 2023 fue del 35 por ciento: un frenazo inesperado respecto a 2022 que crea enormes dificultades para hacer proyecciones y gestionar inventarios. Igualmente se ha tenido que enfrentar retos operativos que se derivan en parte de la pérdida de talento, bien sea por la emigración, por los nuevos hábitos de teletrabajo o por el esfuerzo de muchos colaboradores por obtener ingresos adicionales con sus propias iniciativas de negocio.

En los últimos años se han hecho esfuerzos por restablecer las bases de las empresas comerciales: recuperar proveedores y estabilizar la cadena de suministro; invertir en mantenimiento de inventario; invertir en tecnología de la información para conocer mejor los mercados; y ajustar la oferta en variedad y precio.

Por otra parte, el surgimiento de una comunidad gigantesca de emprendimientos pequeños, medianos y grandes, surgidos de abajo hacia arriba, requiere una articulación entre todos los actores.

¿Qué propuestas tiene el sector comercio para mejorar su competitividad? Una, que haya igualdad de condiciones en las cargas impositivas; el tratamiento preferencial de ciertos actores es una tranca importante para la rentabilidad y el flujo de caja. Otra propuesta es articular los actores tradicionales con las nuevas iniciativas emprendedoras.

Construir nuevos modelos para el sistema de salud / Andrés Simón González-Silén

Los datos de la salud en Venezuela no son nada optimistas. El gasto público en salud pasó del 2,5 por ciento del PIB en 2019 a estar por debajo del 1 por ciento, mientras que el estándar mundial se encuentra entre el 8 y el 10 por ciento. A esto se suma la emigración de miles de médicos y enfermeros. En los hospitales públicos hay un desabastecimiento del 50 por ciento en insumos, y el 70 por ciento de los quirófanos están lejos de los estándares operativos mínimos.

La penetración de los seguros se encuentra en menos del 1 por ciento de la población, muy por debajo del promedio internacional del 8 por ciento. En consecuencia, el 65 por ciento de los venezolanos recurren a sus propios recursos para pagar los servicios de salud, lo que indica que el sistema de salud está prácticamente privatizado.

Esta realidad afecta profundamente la vida y el futuro de los venezolanos. Así, en 2021 el Hospital Johns Hopkins, en Estados Unidos, calculó que en Venezuela la esperanza de vida se había reducido en 3,5 años.

Pese a la labor desarrollada por empresas como el Grupo Venemergencia, y más recientemente, Asistensi, para atender a millones de venezolanos, el sector privado no puede resolver solo los problemas de salud pública. De allí que sea necesaria la alianza entre los sectores público y privado, para combinar la innovación de los modelos de negocio creados por los emprendedores venezolanos con el sistema hospitalario del Estado.

Una solución podría ser crear un sistema de microaseguramiento que aproveche la gran infraestructura hospitalaria y de atención primaria pública. Se trataría de un modelo innovador que superaría las barreras impuestas por el poder adquisitivo, la edad y la cobertura de las personas; un modelo en los que los empresarios pondrían su talento al servicio de iniciativas sociales, de la mano de la capacidad financiera, logística y de infraestructura del sector público. Para ello se necesitan acuerdos y sistemas.

Factores clave	Recomendaciones
Financiamiento	• Reactivar el financiamiento bancario con la revisión de las políticas de encaje legal de los bancos. • Promover el desarrollo del mercado de capitales con la flexibilización de las políticas regulatorias y la atracción de inversionistas.
Política fiscal	• Armonizar los tributos nacionales, regionales y municipales para disminuir la carga impositiva de las empresas. • Revisar los impuestos de carácter confiscatorio que afectan el capital de trabajo de las empresas.
Productividad e innovación	• Aprovechar la capacidad instalada de las empresas y promover el encadenamiento productivo. • Renovar los equipos y los procesos de producción con inversiones que cierren la brecha tecnológica. • Crear sinergias entre los nuevos modelos desarrollados por emprendedores emergentes con los modelos empresariales tradicionales.
Tecnología	• Reconocer el valor de la tecnología como habilitador del cambio de las organizaciones. • Utilizar nuevos modelos de acceso a la tecnología que potencien la capacidad de inteligencia de mercado y el desarrollo de valor.
Confianza	• Reforzar los espacios de diálogo entre el sector privado y los diseñadores de políticas públicas. • Desarrollar alianzas entre los sectores público y privado en áreas clave como salud e infraestructura.

Nunzia Auletta

Directora de Desarrollo, profesora titular del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA y directora académica del PAG Global. Miembro del Consejo Directivo del IESA y del comité editorial de la revista *Debates IESA*.

Richard Obuchi

Profesor del Centro de Políticas Públicas del IESA y director de ODH, empresa de consultoría en políticas públicas y economía. Coordinador del proyecto «Encuesta Empresarial» realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el IESA.

Giancarlo Pietri Velutini

Director ejecutivo de VIVCA Valores e Inversiones de Venezuela. Miembro del Consejo Directivo del IESA y de las juntas directivas de Banco Activo, Banco Universal, Envases Venezolanos y Ridery, entre otras empresas.

José María Nogueroles López

Presidente de la Asociación Bancaria de Venezuela (hasta marzo de 2023). Desde 2020 gestiona un grupo de empresas entre las cuales se encuentran BNCI Casa de Bolsa, PIVCA Promotora de Valores e Inversiones, Latin American Holdings Inc. y Transvalor Orinoco.

Mariadela Larrazábal

Presidenta ejecutiva de Daycohost, miembro del Consejo Directivo del IESA y de la junta directiva de Venamcham y directora de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Caracas.

Luigi Pisella

Presidente de la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria). Reconocido empresario de la industria del calzado.

Juvenal Arveláez

Presidente ejecutivo de la Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos (Cavidea). Consultor experto en el área de agronegocios.

Francisco Sanánez

Presidente ejecutivo de Empresas PMC, empresa del Grupo Palmar que agrupa a los centrales azucareros El Palmar, Molipasa y Carora, y a Destilería Yaracuy. Miembro del Consejo Directivo del IESA.

Ernesto Blohm

Presidente del Grupo Beco Blohm. Miembro del Consejo Directivo y de la Junta Ejecutiva del IESA.

Andrés Simón González-Silén

Presidente ejecutivo del Grupo Venemergencia y cofundador de Asistensi. Miembro del Consejo Directivo del IESA.

visión IESA

Serie *White papers* Nº 2023-**3**

COMITÉ EDITORIAL

Nunzia Auletta
Urbi Garay
Víctor Carrillo

EDICIÓN: Virgilio V. Armas **DISEÑO GRÁFICO:** Laura Morales Balza © IESA Mayo de 2023