debates IESA

VOLUMEN XXXI • NÚMERO 4 • OCTUBRE-DICIEMBRE 2026

LLEGÓ LA HORA DE COMPETIR

EN VENEZUELA SE AVIZORA UN AMBIENTE DE NEGOCIOS MÁS DINÁMICO Y OPTIMISTA. EL RETO PARA LAS EMPRESAS ES SUPERAR LA MENTALIDAD DEFENSIVA QUE POR AÑOS DESARROLLARON PARA SOBREVIVIR. AHORA NECESITAN REAPRENDER A SER COMPETITIVAS



BANCA | ECONOMÍA | PETRÓLEO | SERVICIOS PÚBLICOS | COMPETITIVIDAD | TALENTO HUMANO | MERCADEO
LIDERAZGO | MERCADO DE CAPITALES | CRIPTOACTIVOS | ANÁLISIS DE DATOS | GOBIERNO CORPORATIVO

ISSN 1316-1296

IESA

Acelera tu talento

RIF: J-00067547-3



Sé el protagonista de tu historia

Postgrados, cursos y programas

Donde estés

@confiltroiesa IESA School of Management @iesa

1.ª ESCUELA DE GERENCIA DE VENEZUELA

CHANGAN

HAZLO POSIBLE,
CONQUISTA EL CAMINO

ALSVIN PLUS
AUTOMÁTICO



J500250495

El **Changan Alsvin Plus** llega para redefinir tus trayectos diarios.
Disfruta de un habitáculo amplio y confortable, pantalla táctil de última generación y avanzados sistemas de seguridad para proteger a quienes más quieres.







+Diseño: Estética moderna y aerodinámica que destaca en cualquier camino.

+Conectividad: Pantalla multimedia avanzada para mantener el control total.

+Eficiencia: Desempeño ágil con un consumo de combustible optimizado.

+Confort: Espacio interior superior y acabados de alta gama.

changanvenezuela

www.changanvzla.com

Escanea el código
para mayor información.

4 **EDITORIAL** **Nuevos derroteros para Venezuela: desafíos para líderes y asesores**
Nunzia Auletta, Urbi Garay y Ramón Piñango

6 **El colapso de la economía venezolana y las reformas necesarias para solventarlo**
Pedro A. Palma y José Manuel Puente
Después del colapso productivo y la hiperinflación, Venezuela se encuentra en una situación muy desfavorable. La aplicación de un plan de ajuste y estabilización es una tarea pendiente y urgente. Lograrlo requiere sanear la economía, abatir la inflación y corregir incongruentes decisiones que afectan a la sociedad. La urgencia de las medidas es hoy mayor, por los retos que implica la reconstrucción luego del doblete sísmico del 24 de junio.

12 **Combustible humano: paradoja de la reconstrucción petrolera en Venezuela**
Oswaldo Felizzola
El factor clave para reconstruir la industria petrolera venezolana es el talento humano. Tras años de diáspora, descapitalización del conocimiento y obsolescencia tecnológica, el antiguo paradigma de «saberlo todo» resulta insuficiente. Resiliencia, mística de trabajo, capacidad de adaptación y alineación con un propósito nacional son los requisitos para liderar la transición energética.

16 **Servicios públicos y competitividad: una agenda de alianzas para Venezuela**
Rosa Amelia González y Richard K. Obuchi M.
La recuperación de los servicios públicos es una condición para mejorar la calidad de vida, la productividad y la competitividad en Venezuela. Las alianzas público-privadas pueden ayudar a movilizar inversión y capacidades de gestión. Su éxito requiere comenzar con casos que tengan condiciones adecuadas para producir mejoras visibles y sostenibles.

21 **Ecosistemas para reconstruir y competir: la nueva agenda empresarial venezolana**
Aramis Rodríguez-Orosz y Nunzia Auletta
El terremoto del 24 de junio no cancela la recuperación, pero sí cambia su secuencia. La prioridad inmediata será reconstruir infraestructura, vivienda, servicios y confianza; esa puede ser una oportunidad para crear ecosistemas empresariales más productivos si se organiza mediante plataformas que conecten empresas, academia, diáspora, multilaterales y Estado.

27 **Una mejor banca para una economía más dinámica**
Carlos Jaramillo y Carolina Pagliacci
La banca venezolana exhibe actualmente sólidos indicadores, pese a las distorsiones macroeconómicas y regulatorias enfrentadas durante los últimos años. No obstante, la actividad crediticia es mínima comparada con el tamaño de la economía. Si la economía venezolana retoma su dinamismo y la demanda de crédito crece, la banca requerirá importantes aportes de capital y una continua adaptación de sus modelos de negocio.

32 **Crecimiento económico: la apuesta a largo plazo del mercado de capitales venezolano**
Urbi Garay y Adriana Goncalves
El crédito bancario es el instrumento idóneo para financiar necesidades operativas de corto plazo; el mercado de valores, para proyectos de expansión a largo plazo. Es necesario concebir el dinamismo futuro del mercado de valores venezolano como parte de un proceso integral, que abarca la corrección de los desequilibrios monetarios, la apertura cambiaria y el respeto a los derechos de propiedad.

38 **Criptoactivos para el crecimiento de Venezuela**
Aarón Olmos y Jacqueline Fuentes
Los criptoactivos se han convertido en activos estratégicos para la gestión organizacional. Por esta razón, se les está incorporando a la gestión de tesorería de un creciente número de empresas en Venezuela, como salida a la compleja situación económico-financiera del país.

44 **Del modo supervivencia al modo competitividad: un cambio de mentalidad indispensable**
Olga Bravo y José Malavé
Actores muy diversos, desde empresarios hasta académicos, emplean la palabra mentalidad para referirse a algo que los gerentes venezolanos necesitan cambiar si quieren prosperar en sus mercados ante los cambios que han comenzado a esbozarse en Venezuela desde comienzos de 2026. El reto consiste en reaprender a volar en un mercado abierto.

DEBATES IESA **Volumen XXXI, número 4, octubre-diciembre 2026** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo Editorial
Claudia Álvarez-Ortiz • Nunzia Auletta
Olga Bravo • Susana Chu
Jacqueline Fuentes • Urbi Garay
Rosa Amelia González • José Malavé
Rocío Martínez • Edwin Ojeda
Aarón Olmos • Ramón Piñango
Miriam Pirela

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio V. Armas

Editora asistente
María Ledezma

Concepto gráfico, diseño y diagramación
Laura Morales Balza

Ilustración de cubierta
Feng Yu / Stocklib

Publicidad
Lisbeth Martínez
Isabel Escalante

IESA
GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE
Instituto de Estudios Superiores de Administración
Caracas • Maracaibo • Valencia
Venezuela

49 **El nuevo código del talento en Venezuela**
Patricia Monteferrante y Susana Chu
Los líderes empresariales enfrentan en Venezuela su prueba más dura: entender que los mercados globales no van a esperar a los rezagados. La solución exige migrar la capacitación del gasto operativo a la inversión estratégica: reinventar la organización como empresa-escuela.

54 **Liderazgo efectivo: supervivencia y competitividad en la Venezuela actual**
Ramón Piñango
En la compleja realidad venezolana actual están emergiendo oportunidades que exigen respuestas de todo tipo de organizaciones. Unas cuantas están pensando en lo que deberían hacer para asegurar el éxito. Progresar o sobrevivir depende del comportamiento real de la organización como sistema humano y la eficacia del liderazgo gerencial.

58 **Escenarios y futuro: superar la parálisis ante la incertidumbre**
Claudia Álvarez Ortiz y María Elena Pinto
En un contexto de transición e incertidumbre, Venezuela enfrenta el reto de pasar de una cultura de supervivencia a una de competitividad y anticipación. Un ejercicio de formulación de escenarios para 2030 permite explorar cómo fortalecer la capacidad de construir una nación libre, democrática y próspera.

62 **El giro hacia el triple impacto**
Edwin Ojeda González
La transición económica exige abandonar la supervivencia lineal y rediseñar los modelos de negocios según criterios de triple impacto. La integración de la economía circular, los fundamentos cognitivos y los reportes transparentes son el pasaporte para que la gerencia venezolana mitigue riesgos climáticos, atraiga capital internacional y colme las expectativas del mercado.

68 **Cadenas de valor: el camino hacia la competitividad**
Ernesto Blanco Martínez y Carlos Navarro
Las empresas venezolanas se encuentran ante un conjunto de oportunidades de inversión como consecuencia de la reforma de la ley del petróleo y las licencias otorgadas por la OFAC. Para capitalizarlas necesitan mejorar su competitividad. La cadena de valor ofrece un sistema eficaz para identificar y desarrollar ventajas competitivas.

73 **Un nuevo mercadeo para una nueva Venezuela**
Ricardo Vallenilla, Eugenia Csoban-Mirka y Sofía Esqueda H.
La llegada a Venezuela de marcas internacionales y un consumidor que no compra por nostalgia obligan a las marcas nacionales a competir en los anaqueles. Precios basados en la sensibilidad del consumidor al valor, redes de distribución eficientes y estrategias omnicanal son algunos componentes de un mercadeo que debe atender clientes más racionales y desconfiados.

80 **Datos contra intuición: el nuevo mapa para el empresario venezolano**
Jenifer María Campos Silva, José Felipe Prat y Alfredo Ríos
La analítica de datos es la herramienta requerida para identificar oportunidades, mitigar riesgos y guiar a gerentes e inversionistas hacia decisiones estratégicas rentables en un entorno ávido de certidumbre, anticipación y visión.

84 **Gobierno corporativo en Venezuela: la ventaja competitiva que no se podrá improvisar**
Clariandys Rivera-Kempis
La pregunta actual no es si la empresa venezolana puede aguantar, sino si puede crecer sin perder control, asociarse sin destruir valor, recibir capital sin ocasionar desconfianza y mostrar con pruebas que sus decisiones son trazables. El gobierno corporativo ha dejado de ser una formalidad para convertirse en una ventaja competitiva.

91 **IESA: más de seis décadas de rigor para liderar el futuro de la gerencia latinoamericana**

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información: debates@iesa.edu.ve

Instituto de Estudios Superiores de Administración
Av. IESA (antigua calle Occidente), edificio IESA
San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela

editorial

Nuevos derroteros para Venezuela: desafíos para líderes y asesores

Nunzia Auletta, Urbi Garay y Ramón Piñango

En el primer semestre de 2026 Venezuela experimentó dos acontecimientos disruptivos, dos «cisnes negros», por impredecibles y por sus profundos efectos: un cambio político y una catástrofe natural. Esta confluencia de factores exige cambios estructurales tanto en el rumbo de las políticas públicas como en aspectos claves de las prácticas gerenciales.

En el ámbito político se están llevando a cabo negociaciones para trazar una nueva ruta que conduzca a cambios institucionales con amplio apoyo de los ciudadanos. En los diálogos en curso, sectores políticamente contrapuestos sostienen conversaciones para estructurar una salida a la crisis política y definir condiciones y normas para los procesos electorales.

Las consecuencias políticas de lo ocurrido el 3 de enero permiten advertir una clara posibilidad de que ocurra un mayor crecimiento económico en los años por venir. Para el cierre de 2026 se proyecta un repunte económico moderado respaldado, en parte, por el incremento de la producción petrolera, que supera el millón de barriles diarios.

A pesar de las expectativas de crecimiento económico, persisten grandes retos derivados de la inflación, la devaluación y la necesidad de ofrecer garantías jurídicas para atraer de manera efectiva inversión privada en áreas fundamentales como la industria petrolera. En todo caso, parece vislumbrarse una mayor apertura de la economía a la inversión internacional. En este contexto, las empresas deberán adaptarse para prosperar en un entorno más competitivo.

Estos momentos de gran volatilidad y transformación en Venezuela ponen aún más en evidencia la brecha entre la teoría y la práctica en materia de prácticas gerenciales, que suele ser el mayor obstáculo para la supervivencia y el desarrollo de cualquier organización y, por extensión, del país. La implementación de cambios profundos en cualquier organización suele requerir no solo experiencia, sino también pensamiento divergente, visión múltiple y actualización: un bagaje de competencias que los asesores gerenciales pueden poner a disposición de las organizaciones para acelerar cambios e incrementar su potencial de éxito.

Para que los profesionales de la economía, la gerencia y los negocios logren efectos reales al comunicarse con quienes lideran las operaciones diarias de las organizaciones, es fundamental estructurar su relación como asesores de acuerdo con criterios que aseguren una relación fructífera con los asesorados. Muchos profesionales manejan variables macroeconómicas, modelos financieros y pronósticos complejos. Ahora bien, los directores y gerentes de las organizaciones necesitan saber qué hacer en la práctica concreta, cómo optimizar los recursos, mejorar la eficiencia y alcanzar los objetivos.

En contextos volátiles y complejos, de oportunidades inesperadas o de crisis, los planes a largo plazo pierden rápidamente vigencia y dejan espacio a nuevos modelos de estrategias adaptativas, que se alimentan en tiempo real de la información de mercado y la inteligencia de datos. El gran reto del especialista es actuar como un traductor que convierte datos abstractos en directrices operativas claras y sin tecnicismos innecesarios.

En las organizaciones se necesita que la comunicación sea bidireccional. No basta con dar órdenes desde la cúpula gerencial. Es vital escuchar los reportes del personal operativo que enfrenta las realidades del mercado, y ajustar las decisiones con base en indicadores clave de desempeño actualizados y compartidos de forma transparente.

Cuando la alta gerencia comprende las limitaciones y fortalezas del terreno operativo, y, a su vez, cuando los gerentes medios y administradores entienden el propósito estratégico que guía los cambios, ocurre una sinergia poderosa. Esto evita la resistencia al cambio y alinea los esfuerzos individuales hacia la productividad colectiva y la competitividad.

Construir puentes sólidos entre el análisis financiero, la administración estratégica y la ejecución operativa es, hoy más que nunca, un acto de responsabilidad social y profesional para apuntalar la estabilidad y el crecimiento futuro. En circunstancias como la de la Venezuela actual, los asesores pueden llegar a ser actores clave.

El asesor necesita tener muy claro que asesorar no es lo mismo que predicar. Aunque ambas acciones consisten en transmitir un mensaje o guiar a otros, sus propósitos, métodos y dinámicas son fundamentalmente diferentes. El asesoramiento es un proceso técnico, objetivo y colaborativo. Se fundamenta en datos, experiencia y conocimiento

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en esta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.



Stocklib

especializado. Su propósito principal es contribuir a resolver un problema concreto u optimizar procesos de decisión. Fomenta una dinámica bidireccional basada en el diálogo, el análisis conjunto y la escucha activa de las necesidades del otro.

La prédica es un acto retórico y persuasivo cuyo objetivo es, ante todo, convencer inspirando. Se caracteriza por ser una comunicación predominantemente unidireccional: se transmite una verdad considerada superior o indiscutible. Mientras que el asesor busca soluciones prácticas y viables, el predicador busca la conversión ideológica o la adhesión moral. El asesor acompaña, facilita y crea con otros; el predicador instruye, exhorta y ejerce una autoridad moral. El asesor adapta su estrategia sobre la base de información cambiante; el predicador defiende principios estables o absolutos. En contextos organizacionales y de liderazgo, confundir ambos papeles suele ser un error frecuente: un consultor o líder que predica en lugar de asesorar impone dogmas en lugar de construir soluciones efectivas junto a su equipo.

Las contribuciones reunidas en este número de *Debates IESA* cumplen el propósito de orientar, desde diversas perspectivas, la necesaria actividad de asesoría y abrir espacios de reflexión y colaboración para dar respuesta a las interrogantes más importantes que enfrentan quienes lideran organizaciones; entre otras, cómo interpretar las nuevas señales y perspectivas del entorno macroeconómico; de qué manera adaptar las finanzas, los modelos de negocio y las marcas a una etapa de transición, apertura y potencial crecimiento; y cómo fortalecer la gobernanza y la capacidad de ejecución operativa en momentos de cambio e incertidumbre. Con los artículos aquí reunidos, esta edición de la revista del IESA ofrece a la gerencia del país una serie de criterios sólidos para pasar de la supervivencia a la competitividad sostenible.

En medio de la volatilidad y los profundos cambios que atraviesa Venezuela, *Debates IESA* reafirma su compromiso de ser el canal por excelencia para aterrizar el conocimiento riguroso en las soluciones prácticas que requiere el día a día de la gestión pública y privada. Así, la revista acompaña a quienes tienen las responsabilidades de liderar y asesorar organizaciones, y ofrecerles análisis fundamentados en la investigación y los datos disponibles que les permitan sortear la incertidumbre y tomar las mejores decisiones.

Nunzia Auletta, directora académica del IESA

Urbi Garay, director de Investigaciones del IESA

Ramón Piñango, profesor emérito del IESA
y director de *Debates IESA*

EL COLAPSO DE LA ECONOMÍA VENEZOLANA Y LAS REFORMAS NECESARIAS PARA SOLVENTARLO

Después del colapso productivo y la hiperinflación, Venezuela se encuentra en una situación muy desfavorable. La aplicación de un plan de ajuste y estabilización es una tarea pendiente y urgente. Lograrlo requiere sanear la economía, abatir la inflación y corregir incongruentes decisiones que afectan a la sociedad. La urgencia de las medidas es hoy mayor, por los retos que implica la reconstrucción luego del doblete sísmico del 24 de junio.

Pedro A. Palma y José Manuel Puente

DESPUÉS DE LA HIPERINFLACIÓN (2017-2020) y de la estrepitosa caída de la producción (un 74 por ciento entre 2013 y 2020), Venezuela se encuentra aún en una situación crítica: el escaso crecimiento experimentado en los últimos años y la aún elevada inflación no pueden llevar a la conclusión de que la economía se encuentra enrumbada por una senda de crecimiento y estabilidad; mucho menos de que ya se superó la crisis.

La ejecución de un plan de ajuste y estabilización en Venezuela, así como la aplicación de reformas, es una tarea pendiente y urgente. Sin embargo, antes debe sanearse la economía, abatir el flagelo inflacionario y corregir las incongruentes decisiones que afectan a la sociedad.

El plan de ajuste y estabilización

El plan de ajuste y estabilización inicial de la economía es un proceso complejo que implica la definición y ejecución de acciones en materia institucional, fiscal, monetaria, cambiaria y de ingreso, entre otras. Ese proceso requiere la participación de muchas instancias, tanto nacionales como foráneas, pero tiene que ser liderado por quienes ejercen las funciones de manejo del Estado. Ellas son las encargadas de dar viabilidad y coherencia al proceso de ajuste, adaptar la normativa legal y crear el marco institucional idóneo para la existencia de un Estado de derecho. Solo así se podrá lograr el clima de confianza y el convencimiento de todos los miembros de la sociedad de que se va en serio con la corrección de los problemas y desequilibrios existentes, y de que se tendrá éxito en el proceso de enrumbar al país por un camino de progreso y desarrollo sostenible.

Es necesario avanzar sin demora en una transición política que le dé paso a una nueva gerencia pública, dispuesta a liderar el plan de ajuste. Eso permitirá, en primer lugar, desmantelar las trabas creadas por las sanciones internacionales que se han impuesto a Venezuela; en segundo lugar, generar bienestar colectivo; y, por último, delinear los papeles de los miembros de la sociedad en el proceso de recuperación del país.

Contar con un nuevo liderazgo nacional es una condición de base para corregir los problemas y desequilibrios existentes, pero no es suficiente. El éxito de los programas de ajuste y estabilización requiere un liderazgo que domine los siguientes aspectos clave:[1]

1. Apoyo de la población al programa de ajuste y reformas, a pesar de las penurias que esas acciones producen (por ejemplo, el inevitable aumento de precios y tarifas de servicios públicos). Esos sacrificios solo pueden mitigarse parcialmente con programas sociales funcionales y efectivos, que incluyan subsidios directos focalizados dinámicos y el ajuste del salario mínimo y las pensiones.

Pedro A. Palma, profesor emérito del IESA
José Manuel Puente, profesor titular del IESA y profesor asociado de IE University (Madrid)



Imagen creada con inteligencia artificial

2. Un plan estratégico de información que explique claramente qué se va a hacer o se está haciendo, por qué hay que hacerlo, cuáles consecuencias acarreará y cuáles resultados se esperan.
3. Un plan económico y de reformas integral, coherente y realista, que surja del compromiso de quienes lo liderarán y reciba el apoyo de la mayoría de los agentes económicos, políticos y sociales.
4. Materialización de una serie de condiciones requeridas para que los agentes económicos actúen decididamente en el proceso. Entre esos requisitos están condiciones propicias para el ahorro, reglas de juego claras que fomenten la inversión, convencimiento de los agentes económicos de que hay un compromiso firme de los líderes con el plan y una presencia reiterada y permanente en la implementación del plan.

El plan de ajuste y estabilización debe atajar puntos transversales a la estructura económica: aspectos monetarios, fiscales, cambiarios, comerciales, financieros, laborales e institucionales. Los objetivos serán reducir la inflación, recuperar el salario y las jubilaciones, aliviar la pobreza, corregir el desequilibrio cambiario, restablecer el crédito financiero y sanear las finanzas públicas, acceder a financiamiento internacional y reestructurar la deuda pública externa.

El problema inflacionario puede solventarse con políticas monetarias, fiscales y comerciales prudentes y complementarias, combinadas con la puesta en marcha de medidas que estimulen la producción y el abastecimiento de bienes y servicios. Una de las medidas más importantes es evitar el anclaje cambiario nominal como mecanismo para reducir la inflación. Como parte de las políticas monetarias y fiscales hay que eliminar la «dominancia fiscal» —la práctica de políticas fiscales expansivas y deficitarias que obligan a los bancos centrales a financiar el gasto público con expansiones monetarias desproporcionadas que azuzan la inflación— tan arraigada en Venezuela y dotar al Banco Central de una auténtica autonomía que le permita reducir la inflación.

Es necesario, además, enfocar la política fiscal al logro de los balances de las finanzas públicas, con énfasis en la racionalidad tanto del gasto como de los ingresos. Del lado de los gastos, es necesario reducir aquellos considerados superfluos y los subsidios menos necesarios, así como establecer prioridades a los distintos tipos de desembolsos. Un componente fundamental para reducir las erogaciones y las cargas presupuestarias es la privatización de múltiples empresas públicas, que fueron estatizadas en el período del «socialismo del siglo XXI».

También es menester descargar al sector público de una serie de funciones y servicios, mediante la privatización de numerosas actividades como la administración y el mantenimiento de la infraestructura vial y otros trabajos que se pueden compartir con el sector privado, como el suministro de agua, electricidad, manejo de puertos y aeropuertos y otros.

Del lado de los ingresos, es necesario hacer una revisión exhaustiva de la estructura tributaria, que asegure la equidad contributiva y evite la confiscatoriedad tributaria y la sobrecarga impositiva. Para ello es indispensable una coordinación en el establecimiento de los tributos en los ámbitos nacional, estadal y municipal, con el fin de impedir el establecimiento anárquico y desvinculado de impuestos por las distintas instancias de Gobierno que generen cargas tributarias acumuladas desproporcionadamente elevadas. Hay que mejorar la recaudación de los tributos, con el fin de reducir la evasión fiscal, y revisar las tarifas de los servicios públicos y los precios de los bienes producidos por el

Estado, tomando en consideración tanto la estructura de los costos de prestarlos o producirlos como la eficiencia y la calidad de los bienes y servicios públicos.

En cuanto a la política monetaria es indispensable dotar al Banco Central de Venezuela (BCV) de una verdadera autonomía, condición de base para que esa institución pueda desempeñar su papel protagónico en la reducción de la inflación y el logro de una estabilidad duradera de precios y del tipo de cambio real. A esos fines, esa institución necesita establecer metas de crecimiento del dinero base y contar con la potestad real de negarse a financiar gasto público deficitario.

Las medidas de política monetaria —tales como operaciones de mercado abierto, modificaciones en el encaje requerido, condiciones para el acceso a la asistencia financiera del BCV, entre otras— deben estar orientadas a influir en la oferta monetaria, en línea con los objetivos inflacionarios buscados. Adicionalmente, después de liberar las tasas de interés nominales, es necesario lograr tasas de interés reales positivas, que permitan corregir los desequilibrios del mercado financiero y evitar su recurrencia.

Un componente necesario de la política monetaria es la creación de una nueva moneda —por ejemplo, el «nuevo bolívar»— que sustituya al actual bolívar, inestable, sobrevaluado e incapaz de cumplir cabalmente las funciones de toda unidad monetaria, particularmente la de reserva de valor. La creación de la nueva unidad monetaria corregiría esas fallas y coadyuvaría a la generación de confianza entre los agentes económicos.

En un principio se podría establecer una unidad contable (UC), cuyo valor inicial en bolívares equivalga al tipo de cambio de paridad o esté por encima de esa tasa, lo cual implicaría una devaluación inicial importante, con el consecuente ajuste de precios. Paulatinamente, los precios de los bienes y servicios, las tarifas de los servicios públicos, las remuneraciones laborales y los contratos se expresarían, tanto en bolívares como en UC.

Después de establecerse un tipo de cambio nominal de la UC con la moneda tradicional en torno a la tasa de paridad se buscaría que esa relación cambiaria evolucione en línea con el diferencial inflacionario interno y externo. Esto evitaría situaciones de apreciación cambiaria creciente que, eventualmente, lleven a una nueva devaluación intensa, con el consecuente efecto inflacionario.

Se requiere una política cambiaria dinámica, de libre convertibilidad y con «flotación sucia» (o flotación administrada) del tipo de cambio, en la que el BCV participe activamente con el objetivo de lograr un tipo de cambio real estable. Por ello será de primordial importancia contar con el apoyo financiero de organismos multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional, con el fin de aumentar las reservas internacionales.

Después del ajuste de precios inicial es lógico esperar que la inflación ceda, como producto de políticas prudentes en materia monetaria y fiscal, y que el BCV pueda intervenir con holgura en el mercado cambiario, haciendo que la variación del tipo de cambio de la UC con el bolívar sea cada vez menos intensa. Una vez lograda una relativa estabilidad cambiaria y de precios se sustituiría, a razón de uno a uno, la UC por el nuevo bolívar, con un tipo de cambio con respecto al bolívar tradicional igual al de ese día, tasa a la que se convertiría la vieja moneda por la nueva. A partir de ese momento, tanto el bolívar tradicional como la UC desaparecerían y el tipo de cambio del nuevo bolívar con respecto al dólar estadounidense sería flotante.

Es de gran importancia también tener amplio acceso a los mercados financieros internacionales, para lo cual es necesaria la reestructuración de la deuda pública externa y el levantamiento de las sanciones internacionales. Ambas acciones permitirían implementar un programa de emergencia social que le dé viabilidad al plan de ajuste y estabilización.

Parte vital de ese programa de emergencia social es la recuperación de los salarios y las pensiones y el aumento del gasto social de manera efectiva. A tales fines se otorgarían subsidios directos, focalizados, dinámicos y bien estructurados al treinta o cuarenta por ciento de la población más desposeída, con el fin de aliviar las penurias de esa masa poblacional agravadas por el ajuste.

Como parte del plan de ajuste y estabilización es necesario avanzar hacia una liberación comercial, para abaratar las importaciones y fomentar las exportaciones. Para ello es necesario reducir los aranceles, eliminar las trabas arancelarias y paraarancelarias a las importaciones, simplificar los procesos aduaneros y facilitar la nacionalización de mercancías importadas. También es necesario reabrir negociaciones para reinsertar a Venezuela en regiones comerciales integradas, como la Comunidad Andina de Naciones, y desarrollar acuerdos comerciales con mercados importantes, como los de Estados Unidos y la Unión Europea.

Igualmente se requiere avanzar hacia la reforma y la consolidación del sistema financiero, facilitando la capitalización de las instituciones financieras, posibilitando la materialización de corresponsalías sólidas con bancos del exterior y logrando el fomento del crédito mediante la reducción de los encajes requeridos a la banca. Paralelamente, es necesario fortalecer la supervisión bancaria y hacerle posible al sistema bancario el acceso a la asistencia financiera del BCV.

Es necesario, también, avanzar hacia una reforma laboral que busque, además de la recuperación de los salarios y las jubilaciones, desmantelar rigideces que no benefician a los trabajadores. Ello requiere eliminar la inamovilidad laboral imperativa, flexibilizar las contrataciones de trabajadores, simplificar y agilizar las disputas laborales y crear un sistema de pensiones funcional y bien supervisado, a los que se puedan afiliar los trabajadores.

Hacia el desarrollo sostenible

Para que el país pueda salir adelante de manera sostenible hay que implementar un plan de desarrollo con visión de largo plazo, cuyo objetivo central sea no solo la inclusión social y la erradicación de la pobreza, sino también la participación de todos los miembros de la sociedad.

Ese proceso exige, en primer término, inversión, para lo cual se requieren reglas de juego claras y razonables, disponibilidad de servicios públicos eficientes, mercados apropiados y crecientes, acceso a financiamiento adecuado para la obtención

> Contar con un nuevo **liderazgo** nacional es una condición de base para corregir los **problemas** y desequilibrios existentes, pero no es suficiente.



Sede del Banco Central de Venezuela

de una rentabilidad razonable. Los inversionistas extranjeros necesitan remitir los dividendos a sus casas matrices y operar bajo el respeto de los derechos de propiedad, de las patentes y de las marcas y lemas.

Sobre el Estado recae la responsabilidad de desarrollar y prestar servicios públicos eficientes, así como desarrollar la infraestructura física requerida para el buen desenvolvimiento de la economía. Es necesario un sistema vial de primera, una infraestructura de puertos y aeropuertos de alto nivel, un servicio eléctrico y de suministro de agua que funcione y unos servicios de telecomunicaciones de primer orden.

Muchos de estos servicios públicos no tienen que ser provistos exclusivamente por el Estado. El sector privado, junto con el sector público, puede desempeñar un papel muy importante en la prestación de algunos servicios, así como en el desarrollo de un sistema educativo de primera clase que forme sólidamente al recurso humano, la prestación de un buen servicio de salud y la construcción de viviendas. Sin embargo, hay que tener claro que el Estado debe abstenerse de realizar inversiones en áreas que no le son propias, por no poseer los recursos, las tecnologías, el conocimiento, la gerencia y otros requisitos indispensables. El Estado, eso sí, se ocupará de crear y mantener las condiciones para el buen desempeño del sector privado y los inversionistas.

El Estado concentraría sus esfuerzos en atender responsabilidades de primera importancia que le son exclusivas como seguridad y defensa: asegurar su cumplimiento como condición de base para la existencia del Estado de derecho y el respeto a la Constitución y a las leyes, la existencia de un sistema judicial idóneo, funcional e independiente que asegure los derechos de los ciudadanos y castigue las violaciones a la ley, la preservación del sistema democrático y la independencia de los poderes públicos, la integración económica amplia con otras economías para asegurar el acceso a vastos y crecientes mercados, y la aplicación de políticas públicas racionales para crear y preservar las condiciones para que la sociedad actúe en línea con los objetivos del plan de desarrollo nacional integral.

Ese proceso de desarrollo sostenible requiere asegurar la explotación eficiente y racional de la inmensa riqueza petrolera y gasífera que posee Venezuela, por medio de la incorporación de tecnología de punta, la recuperación de las refinerías idóneas para procesar nuestros crudos y el acceso a los mercados. Las alianzas con compañías privadas de primer nivel pueden facilitar estas condiciones, además de compartir riesgos con el Estado.

A pesar de los esfuerzos para desplazar la energía fósil, en las próximas dos o tres décadas esta seguirá teniendo un papel relevante en el mundo. Por ello, un componente básico del plan de desarrollo sostenible tiene que ser la recuperación de la producción de petróleo y gas.

También es necesario recuperar el enorme potencial de energía hidráulica de Venezuela y aprovechar las grandes posibilidades de fuentes alternativas de energía no contaminante, como la eólica o la solar. Pues en los próximos años las decisiones mundiales de hacia dónde dirigir las inversiones van a estar influidas por la disponibilidad o no de energía verde.

Los retos son inmensos, pero cuando se acometa la tarea de reconstruir a Venezuela este será un país de grandes oportunidades. Hay quienes piensan que esa recuperación será muy difícil de alcanzar debido a la pérdida irreversible de capital humano, producto de la migración que incluyó a muchos profesionales y técnicos. Sin embargo, esa visión no es necesariamente realista.

Muchos compatriotas que no volverán a Venezuela estarán muy activos y presentes en el proceso del desarrollo futuro del país, porque, independientemente de donde se

> Sobre el **Estado** recae la responsabilidad de desarrollar y prestar servicios públicos eficientes, pero debe abstenerse de realizar **inversiones** en áreas que no le son propias.

encuentren, harán aportes de importancia en la transferencia de tecnologías con las que trabajan en otras partes del mundo, fomentarán el acceso de compatriotas a universidades y centros de investigación de primer nivel donde se desempeñan o estimularán a las grandes empresas donde ejercen funciones gerenciales a invertir en Venezuela.

Se espera incluso que algunos migrantes, los que han tenido dificultades para insertarse en otras sociedades por la discriminación y la xenofobia, retornen cuando se materialicen nuevas oportunidades de trabajo y traigan consigo unas enriquecidas experiencias de vida por los obstáculos que han tenido que afrontar en otras tierras. La diáspora, lejos de haber significado una pérdida de talento y capacidad de trabajo, ha contribuido y contribuirá a la formación y el desarrollo del capital humano que requerirá el país para su progreso.

La estabilización: una tarea impostergable

Bien puede decirse que el enorme desafío de Venezuela exigirá que todas las fuerzas vivas —Estado, ciudadanía y sociedad civil— contribuyan de forma decidida, activa y coordinada para afrontarlo. Pero serán los líderes, políticos, intelectuales, profesionales, sindicales y de otra índole quienes, principalmente, tendrán que aportar ideas y participar en la elaboración y la implementación de planes de acción, con el fin de crear las instituciones públicas independientes y autónomas requeridas para el funcionamiento idóneo del Estado. También tendrán que mediar con organismos financieros internacionales, para asegurar el abundante financiamiento requerido y lograr la reinserción del país en el sistema financiero internacional, la reestructuración de la enorme deuda pública externa y el apoyo decidido de los Gobiernos de otros países y de la comunidad internacional. La materialización de todo ello es una tarea difícil y retadora, pero también es una necesidad imperiosa e impostergable, si se persigue el bienestar permanente y el progreso de la nación.

La reconstrucción tras el terremoto: el dilema del financiamiento

Tras el doblete sísmico del 24 de junio, las prioridades de acción inmediata en lo económico y en lo social han cambiado radicalmente en Venezuela. Los movimientos telúricos tuvieron graves consecuencias; particularmente, para quienes sufrieron la desaparición de personas cercanas y para quienes lo perdieron todo: vivienda, activos, medios de vida. El golpe agrava aún más la carestía de una enorme cantidad de personas de bajos ingresos. Este sismo doble podría haber dejado unos 58.870 edificios dañados o destruidos según una primera evaluación experimental rápida realizada por la NASA mediante imágenes satelitales.[2]

La urgencia inmediata es, ahora, la reconstrucción de viviendas e infraestructura básica, la reubicación de familias en situación de indigencia y la provisión de alimentos y otros servicios esenciales a miles de personas. Cálculos preliminares ubican los costos de reconstrucción entre 10.000 millones y 20.000 millones de dólares, magnitudes que exigen enormes ayudas financieras y materiales; es decir, un financiamiento muy elevado.

La gran pregunta es de dónde saldrán los recursos. El Estado no dispone de reservas abundantes ni de fondos previamente ahorrados; al contrario, arrastra un incumplimiento de su deuda externa desde 2017 y carece de acceso a los mercados financieros internacionales. Si el Gobierno decidiera acometer esos requerimientos, ampliando el gasto público deficitario financiado por el Banco Central mediante la creación masiva de dinero primario, las consecuencias serían muy adversas.

La expansión extraordinaria de la oferta monetaria no solo agravaría la inflación, que ya supera el cien por ciento en los primeros cinco meses de 2026, sino también desataría salidas masivas de capitales, debido al rechazo de los agentes económicos a mantener activos líquidos en bolívares. La vía de monetización de los déficits públicos, lejos de resolver la emergencia, la empeoraría.

Los fondos, por lo tanto, se requieren en moneda fuerte y provenientes del exterior: ayudas de Gobiernos, en particular de Estados Unidos, subvenciones privadas y aportes de organismos multilaterales a los que hoy Venezuela no tiene acceso. De ahí la necesidad de levantar varias sanciones vigentes, para habilitar el acceso a las instituciones y a la asistencia internacional.

La Licencia General 60 de la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, vigente hasta el 23 de octubre, autoriza las transacciones de socorro, pero es un alivio parcial y temporal: mientras persista el temor a sanciones secundarias, buena parte de la comunidad internacional seguirá rehusando canalizar recursos. A ello se añade que más de 9.000 millones de dólares de activos venezolanos —oro en el Banco de Inglaterra y derechos especiales de giro en el Fondo Monetario Internacional— siguen bloqueados, y que la imposibilidad de establecer relaciones con el FMI impide el acceso inmediato al financiamiento.

Movilizar los recursos es una condición necesaria, mas no suficiente. Es imprescindible asegurar su buen uso: que lleguen de forma eficiente y directa a los más necesitados y que la reconstrucción avance con eficacia. En un contexto de profunda desconfianza y Gobierno fallido, ello reclama mecanismos de administración transparentes que hoy no existen, verificación independiente y, muy probablemente, supervisión multilateral, junto con la participación del sector privado y la sociedad civil en la ejecución y el control. En eso se juega no solo la recuperación material del país, sino también la credibilidad de quienes deban conducirla.

NOTAS

1 Palma, P. A. y Rodríguez, C. (1996). *Viabilidad de los planes de ajuste y reforma económica: el caso de Venezuela*. Trabajo inédito.

2 González, F. (2026, 30 de junio). Satellite images show the destruction caused by Venezuela's twin earthquakes. *Wired*. https://www.wired.com/story/satellite-images-damage-caused-by-venezuela-earthquakes/

Este artículo es una versión resumida y editada del capítulo con el mismo título que se publicará en el libro sobre las realidades del país preparado por las Academias Nacionales de Venezuela.

Cada año evolucionamos para cuidar mejor de ti, ampliando nuestro alcance con

Telepsicología y Venemergencia AIR



VENEMERGENCIA AIR:

Traslados aeromédicos (nacionales e internacionales), rescate MEDEVAC, bajo coordinación 24/7 con personal especializado.

TELEPSICOLOGÍA:

Apoyo psicológico profesional, confidencial y accesible. Incluye 4 sesiones brindando acompañamiento y estabilización emocional.

Escanea el código QR **y conoce más sobre esta operación**

venemergencia
SIEMPRE PRESENTES

J-31162445-7

COMBUSTIBLE HUMANO: PARADOJA DE LA RECONSTRUCCIÓN PETROLERA EN VENEZUELA

Oswaldo Felizzola

El factor clave para reconstruir la industria petrolera venezolana es el talento humano. Tras años de diáspora, descapitalización del conocimiento y obsolescencia tecnológica, el antiguo paradigma de «saberlo todo» resulta insuficiente. Resiliencia, mística de trabajo, capacidad de adaptación y alineación con un propósito nacional son los requisitos para liderar la transición energética.

Preferiría emplear a un hombre con entusiasmo que a uno que lo sabe todo.

John D. Rockefeller

LA HISTORIA DE LA INDUSTRIA petrolera venezolana y la figura de John D. Rockefeller están unidas por un cordón umbilical. A principios del siglo XX, Standard Oil —el coloso global fundado por Rockefeller— sentó las bases operativas, la infraestructura y la cultura corporativa que transformaron a Venezuela en un gigante energético global. En los campamentos pioneros de Quiriquire, Lagunillas o Cabimas no solo se extraía petróleo, sino también se refinaba una mística de trabajo caracterizada por la precisión técnica, el sentido de pertenencia, la meritocracia y una disciplina operativa de vanguardia mundial.

Aquella cultura organizacional creó una de las tecnocracias más respetadas del planeta. Ahora bien, el progreso técnico tiene un punto ciego: la susceptibilidad a la rigidez y al autoengaño del «saberlo todo». Hoy, cuando el debate nacional sobre el rescate del sector petrolero se concentra casi obsesivamente en el cálculo de la inversión necesaria, la flexibilización de las sanciones geopolíticas y la ingeniería de detalle para levantar refinerías obsoletas, conviene desenterrar una de las máximas más célebres y pragmáticas de Rockefeller: «Preferiría emplear a un hombre con entusiasmo que a uno que lo sabe todo».

La necesaria mística de reconstrucción no se plantea sobre un lienzo en blanco, sino sobre el trasfondo de una de las crisis humanitarias y demográficas más complejas del hemisferio. El empobrecimiento y la descapitalización intelectual han erosionado las bases de la fuerza laboral disponible en el país.

Con más del ochenta por ciento de los hogares en pobreza de ingresos y un mercado laboral precarizado, la oferta local de mano de obra es vulnerable. La Encuesta Nacional de Condiciones de Vida revela un cambio drástico del perfil demográfico y formativo del venezolano que emigra: el flujo se concentra ahora en cohortes de mayor edad, mientras que la proporción de emigrantes con títulos universitarios y técnicos superiores se redujo del 46 al 23 por ciento, si se compara con las olas iniciales de la diáspora.[1]

Con ocho millones de emigrantes, la pérdida masiva e histórica de destrezas esenciales reconfigura por completo el punto de partida de la reactivación industrial. Cualquier plan de reactivación que dependa de plantillas tecnocráticas tradicionales se topará con un muro de escasez de competencias técnicas en el terreno y obligará a la alta gerencia a estructurar urgentemente modelos basados en la motivación intrínseca, el salario emocional y el entusiasmo por el propósito.

Este reconocimiento no constituye una apología a la improvisación ni un desprecio por la academia; en el contexto de la actual postración operativa de la industria venezolana, adquiere una dimensión profundamente estratégica y de gestión del cambio. El capital financiero y la tecnología de punta son condiciones absolutamente necesarias, pero radicalmente insuficientes para obrar el milagro de la reactivación.

Oswaldo Felizzola, profesor del IESA



Terminal marítimo de la refinería de Amuay (estado Falcón) / PDVSA

El verdadero motor de arranque de esta nueva era no estará hecho de acero, oleoductos ni algoritmos, sino de voluntad humana. Para encender los complejos refinadores y levantar la producción, en condiciones de extrema precariedad, primero hay que encender la mística y la voluntad de la gente.

La paradoja del conocimiento ante la hostilidad operativa y la innovación frugal

Durante la era dorada de la industria petrolera nacional, el «saberlo todo» estaba firmemente institucionalizado. Se manifestaba en centros de investigación y desarrollo de clase mundial, como el Intevep, programas de adiestramiento de relevo y manuales de procedimientos sumamente estrictos que describían minuciosamente cada variable operativa, desde la perforación profunda en el lago de Maracaibo hasta los procesos de conversión en el Complejo de Refinación Paraguaná.

La realidad actual de los campos petroleros venezolanos desafía cualquier manual desarrollado en Houston, Londres o la Caracas de los años noventa. El profesional que hoy camina por las instalaciones de la Faja Petrolífera del Orinoco o las plataformas del lago de Maracaibo no se encuentra con los escenarios estables y óptimos para los que fueron diseñados los textos de ingeniería. Se enfrenta a una realidad hostil caracterizada por tres condiciones:

1. Inestabilidad estructural de los servicios públicos: fluctuaciones de voltaje que dañan los sistemas de bombeo electrosumergible y obligan a rediseñar de forma continua las protecciones de los equipos.
2. Asfixia logística: cuellos de botella derivados del aislamiento financiero, retrasos en la procura internacional y la imposibilidad de conseguir repuestos originales del fabricante.
3. Deterioro acumulado: activos vandalizados, corroídos o paralizados por canibalización de componentes.

En este entorno disfuncional, la hiperespecialización rígida —el técnico que solo sabe operar si se cumplen todas las condiciones del manual del fabricante— se traduce inevitablemente en parálisis organizativa. El conocimiento estático se vuelve obsoleto ante la dinámica del caos.

Aquí es donde hay que reinterpretar el «entusiasmo» de Rockefeller de acuerdo con la teoría moderna de la innovación frugal (*jugaad*): la capacidad para crear, con graves restricciones de recursos, soluciones eficientes y de bajo costo. El nuevo perfil del ingeniero de campo venezolano requiere combinar el rigor de las ciencias básicas con una audaz adaptación técnica.

No basta con saber teóricamente cómo funciona una estación de flujo; se necesita ingenio, coraje y mística para resolver problemas inéditos con los materiales disponibles en el sitio y, al mismo tiempo, cumplir estándares mínimos de seguridad industrial. El entusiasmo se convertirá, más allá de un mero rasgo actitudinal, en una competencia técnica clave para la supervivencia y la creación de valor.

Atracción de talento, motivación y salario emocional

La diáspora petrolera venezolana es uno de los mayores éxodos de talento calificado documentados en la historia de la industria energética global. Decenas de miles de ingenieros, geofísicos, operadores de planta y gerentes de proyectos de primera clase agregan valor en las arenas de Alberta (Canadá), dirigen operaciones en la cuenca del Pérmico en Texas o lideran la explosión productiva de la vecina Guyana y los gigantes del Medio Oriente.

La doble agenda petrolera venezolana

Reconstrucción

1. Aumentar la producción
2. Estabilizar la refinación
3. Sanear pasivos ambientales

Transición

1. Reducir la quema de gas
2. Hacer más eficientes los procesos
3. Disminuir la huella de carbono

Competir salarialmente con los paquetes de remuneración y los beneficios de transnacionales de la talla de Chevron, Saudi Aramco, ExxonMobil o las grandes firmas de servicios (como Schlumberger o Baker Hughes) es una batalla matemática y financieramente perdida para cualquier operadora venezolana o empresa mixta nacional en las fases iniciales de la reconstrucción. Intentar atraer o retener talento, con base únicamente en la remuneración monetaria directa, creará estructuras de costos fijos insostenibles para una industria que opera con márgenes deprimidos.

Para resolver esta encrucijada la gerencia de gestión humana necesita recurrir a marcos de comportamiento organizacional clásicos, pero vigentes, específicamente a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.[2] Los factores «higiénicos» (salario, condiciones físicas de trabajo, políticas de la empresa) evitan la insatisfacción cuando están adecuadamente cubiertos; pero, por sí mismos, no motivan ni crean compromiso de alto desempeño. La verdadera motivación proviene de factores intrínsecos: logro, reconocimiento, responsabilidad del trabajo y posibilidad de crecimiento personal. Más recientemente, Daniel Pink identificó tres pilares de la motivación intrínseca: autonomía, maestría y propósito.[3]

El salario emocional en la Venezuela petrolera del siglo XXI tiene un nombre propio: trascendencia histórica. Para un profesional de la diáspora que hoy es un engranaje más en una gigantesca empresa global o para jóvenes talentos recién egresados de universidades venezolanas, la propuesta de valor de la reconstrucción no es empresarial, sino patriótica. No se les invita a optimizar un decimal en el balance de una multinacional; se les convoca a la hazaña histórica de devolverle la luz, la viabilidad macroeconómica y el futuro a su propia nación.

Este sentido de propósito compartido actúa como un potente factor de retención. Construye equipos de trabajo comprometidos, cuya tolerancia a la frustración ante las carencias del entorno es infinitamente superior a la de cualquier profesional motivado exclusivamente por un bono financiero de fin de mes. El entusiasmo de participar en el renacimiento de un país compensa las asimetrías financieras iniciales y crea un blindaje cultural contra la rotación de personal clave.

Romper la inercia burocrática con seguridad psicológica y liderazgo catalizador

Las organizaciones que atraviesan crisis sistémicas prolongadas e intervenciones de carácter político suelen desarrollar un mecanismo de defensa destructivo: la apatía y el repliegue burocrático. En estas culturas erosionadas, los mandos medios y los equipos operativos adoptan una conducta de mínimo riesgo: se refugian en el cumplimiento ciego y pasivo de horarios, la hipercentralización de decisiones y la evitación activa de cualquier iniciativa innovadora para protegerse de posibles represalias en entornos inestables.

En este esquema la organización se esclerotiza. El líder del rescate petrolero venezolano, por lo tanto, no puede limitarse a ser un administrador de procesos o alguien que toma decisiones en una oficina en Caracas. Necesita actuar como un líder transformador y un catalizador cultural. Para seguir la premisa de Rockefeller, el entusiasmo del líder tiene la función estratégica de quebrar la inercia burocrática con tres acciones urgentes:

1. Establecer seguridad psicológica: en una industria castigada por la persecución del error, el líder debe construir un entorno donde el personal se sienta seguro para admitir fallas operativas, proponer soluciones creativas fuera de catálogo y reportar riesgos sin temor a castigos o humillaciones. El entusiasmo florece únicamente donde hay confianza.[4]
2. Sustituir silos por células ágiles: la estructura tradicional de las grandes empresas integradas verticalmente necesita dar paso a unidades de negocio descentralizadas en el campo. Estas células operativas, dotadas de autonomía responsable, pueden reaccionar en minutos a fallas de producción, en lugar de esperar semanas por aprobaciones jerárquicas en la capital.
3. Inyectar confianza bidireccional: el entusiasmo del liderazgo no solo moviliza a la fuerza laboral desgastada en las estaciones de flujo, sino también envía una señal creíble a socios internacionales, prestamistas y agencias de calificación de que el proyecto de recuperación posee viabilidad gerencial y operativa interna, más allá de las leyes escritas en el papel.

El gran reto de la coexistencia: reconstrucción y transición energética

Un aspecto ausente en los planes clásicos de recuperación es que la reconstrucción petrolera de Venezuela en esta década no ocurre en el vacío histórico de mediados del siglo XX, sino en plena era de la transición energética global y los compromisos de descarbonización.

> El salario emocional en la Venezuela petrolera del siglo XXI tiene un nombre propio: trascendencia histórica.



Stocklib

Venezuela no puede aspirar simplemente a reconstruir el modelo rentista, hiperemisor de carbono y tecnológicamente pesado de 1998. El mercado global del crudo exigirá cada vez más barriles con baja intensidad de carbono en su producción y un cumplimiento estricto de criterios ambientales, sociales y de gobernanza.

Aquí el entusiasmo se convierte en la fuerza impulsora para dar el salto tecnológico. El nuevo profesional petrolero no concentrará su energía en volver a encender los viejos mecheros de gas del estado Monagas (un desperdicio energético y un desastre ambiental), sino en diseñar proyectos creativos de captación, uso y almacenamiento de carbono, industrialización del gas asociado para petroquímica y generación eléctrica limpia en las zonas operativas.

El saberlo todo del pasado está atado a la nostalgia del petróleo pesado e ineficiente. El entusiasmo del presente impulsa a concebir los hidrocarburos venezolanos como el puente financiero indispensable para el desarrollo de la matriz energética del futuro, que incorpore las energías renovables y la descarbonización desde el primer día de la reactivación de cada pozo.

El nuevo perfil del petrolero venezolano

La era del rentismo petrolero fácil y de la arrogancia corporativa sustentada en el mantra de que «poseemos las mayores reservas probadas de petróleo del mundo» debe considerarse sepultada para siempre. Las reservas en el subsuelo carecen de valor económico real, si el país carece de la viabilidad institucional, financiera, ambiental y, sobre todo, humana para extraerlas y procesarlas de forma eficiente y competitiva en un mercado global en transformación activa.

El nuevo modelo de gestión petrolera en Venezuela se cimentará sobre una síntesis virtuosa: una profunda humildad técnica unida a una audaz pasión reconstructora. El perfil del nuevo petrolero venezolano se define, entonces, por la intersección de dos virtudes cardinales: humildad técnica y pasión reconstructora.

- Humildad técnica para reconocer los vacíos cognitivos producidos por años de desactualización, desaprender vicios estatistas y burocráticos, y adoptar de forma abierta las mejores prácticas globales de gobernanza, transparencia y agilidad operativa.
- Pasión reconstructora para pararse frente a un parque industrial deteriorado y ver, en lugar de chatarra obsoleta, la oportunidad histórica de rediseñar una industria desde sus cimientos éticos, técnicos y ambientales.

El conocimiento técnico estructurado guiará las operaciones y garantizará la viabilidad ingenieril del sistema; pero será el entusiasmo —ese activo intangible, estratégico e inagotable que John D. Rockefeller priorizaba sobre cualquier credencial estática— el que verdaderamente levantará los taladros, encenderá los complejos industriales y devolverá a Venezuela el control y el orgullo de su destino energético.

NOTAS

1 Universidad Católica Andrés Bello (2025). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. https://www.proyectoencovi.com/
2 Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
3 Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
4 Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.

SERVICIOS PÚBLICOS Y COMPETITIVIDAD:

UNA AGENDA DE ALIANZAS PARA VENEZUELA

La recuperación de los servicios públicos es una condición para mejorar la calidad de vida, la productividad y la competitividad en Venezuela. Las alianzas público-privadas pueden ayudar a movilizar inversión y capacidades de gestión. Su éxito requiere comenzar con casos que tengan condiciones adecuadas para producir mejoras visibles y sostenibles.

Rosa Amelia González y Richard K. Obuchi M.

LAS EMPRESAS QUE SOBREVIVIERON a la crisis económica que experimentó Venezuela aprendieron a sortear por su cuenta toda clase de obstáculos. El 91 por ciento de las empresas reportaron interrupciones del servicio eléctrico y el 74 por ciento, interrupciones de internet. Las fallas de agua alcanzaron una duración promedio de 125 horas al mes. Las interrupciones eléctricas fueron las más costosas: las pérdidas equivalieron, en promedio, al 6 por ciento del valor de las ventas. Todos estos son datos de la *Encuesta Empresarial 2022*, llevada a cabo por el IESA con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Para hacer frente a aquella situación, el 45 por ciento de las empresas contaban con plantas eléctricas y el 22 por ciento de la energía consumida provenía de la autogeneración. Alrededor del 16 por ciento de las empresas tenían pozos de agua. Las empresas optaron por desarrollar soluciones que ayudaron a paliar la crisis mediante una adaptación costosa, desigual e insuficiente.

Los servicios públicos tienen un claro impacto en el bienestar de las personas. Un servicio eléctrico discontinuo o una oferta de agua insuficiente afectan gravemente la calidad de vida de los hogares venezolanos. Además, servicios públicos deficientes implican una restricción de las posibilidades de crecimiento y recuperación de la economía y, por lo tanto, de la posibilidad de aumentar los ingresos de la población. Los servicios públicos no son solo un asunto de bienestar a corto plazo, sino también una condición de competitividad y productividad clave para el crecimiento.

El modelo de supervivencia que adoptaron las empresas permitió resistir, pero no sirve para una etapa de crecimiento más ambiciosa ni para una mejora permanente de la calidad de vida. Resolver las dificultades de la provisión de servicios públicos requiere, entre otras cosas, cuantiosos recursos de inversión.

Se calcula que, para rehabilitar el servicio eléctrico, hacen falta al menos 15.000 millones de dólares en un plazo de varios años, según un informe de las empresas Siemens y General Electric.[1] Para el sistema hídrico, unos 3.300 millones de dólares en tres años, según la Sociedad Venezolana de Ingeniería Hidráulica.[2] Más allá de las cifras definitivas, estas magnitudes revelan que la recuperación de los servicios públicos requiere compromisos de inversión que escapan de las posibilidades fiscales ordinarias del Gobierno.

¿Cómo puede Venezuela mejorar servicios públicos esenciales en un contexto de limitaciones fiscales e insuficiencia de talento humano especializado? Además de conseguir dinero, es clave organizar mejor la provisión. Construir una planta, rehabilitar una vía o modernizar un terminal es una parte del problema. Mantenerla operativa, financiar su reposición, cobrar de manera sostenible y responder cuando falla es un reto aún mayor.

Alianzas público-privadas

Las alianzas público-privadas (APP) ofrecen parte de la respuesta. Una APP es un contrato de largo plazo entre un organismo público y un actor privado para proveer un activo o servicio público. El actor privado asume riesgos y responsabilidades relevantes de gestión y su remuneración está vinculada al desempeño.[3]

Rosa Amelia González y Richard K. Obuchi M., profesores del IESA



Stocklib

La definición contiene una idea central: una APP no sustituye al Estado. Cambia la forma como el Estado organiza, contrata, supervisa y exige resultados. Una APP tampoco es una privatización. En una privatización, el Estado transfiere total o parcialmente la propiedad de activos o empresas o la responsabilidad principal de la prestación a un agente privado. En una APP, el sector público define el servicio esperado, fija estándares, establece reglas, asigna riesgos, protege al usuario y supervisa el cumplimiento. Si el Estado no puede hacer esas tareas, entonces la APP no es la solución al problema.

Para poner en práctica una APP es fundamental que el Gobierno sea capaz de seleccionar proyectos, reducir retrasos, asignar riesgos y vincular pagos a desempeño. La experiencia internacional muestra que los Gobiernos suelen encontrar atractivas las APP porque aportan fuentes alternativas de financiamiento a corto plazo. Pero si no se cumplen los requisitos señalados, el financiamiento privado puede resultar más costoso sin mejorar el servicio.[4]

El financiamiento privado y la remuneración del proyecto están estrictamente vinculados. El financiamiento permite construir o rehabilitar el activo. El pago permite remunerar la deuda, el capital, la operación y el mantenimiento durante la vida del contrato. Ese pago puede venir de tarifas a usuarios, del presupuesto público o de una combinación de ambos.

Una APP puede conseguir financiamiento, pero alguien tiene que pagar. Por eso, para el diseño de una APP, el Estado debe responder preguntas tales como quién paga, cuánto paga, cómo se ajustan las tarifas, qué se subsidia, quién recibe el subsidio y cuáles obligaciones fiscales quedan para el futuro.

La experiencia de los países en desarrollo muestra que es más probable el éxito de la participación del sector privado cuando:[5]

1. Existe información razonable sobre el desempeño operativo de la empresa y la condición de sus activos.
2. Las tarifas minoristas están relativamente cerca de la recuperación total de los costos (al menos un setenta por ciento).
3. Se acepta que los clientes puedan ser desconectados por impago de facturas.
4. Un regulador competente tiene poder para ajustar las tarifas y competencia técnica para monitorear la calidad del servicio.

Un ejemplo de la variedad de formas de APP que es posible diseñar se encuentra en la participación del sector privado como pilar de la reforma del sector eléctrico en países en desarrollo durante los años noventa. En esos años se recomendó que el sector privado participara en la distribución, antes que en la generación de energía eléctrica. La distribución y la venta minorista de energía son las fuentes de ingresos principales de la cadena de suministro eléctrico obtenidos directamente de los clientes. Estos recursos luego se utilizan para adquirir servicios de transmisión y generación de proveedores de esos eslabones. Las distintas modalidades de colaboración público-privada en el servicio eléctrico pueden situarse en un continuo en función del grado en que se transfieren las responsabilidades al sector privado.

El punto de partida

Un pilar estructural para que las alianzas público-privadas funcionen es la confianza entre las partes. Si se considera el estado de

Modalidades de colaboración público-privada en el servicio eléctrico

	Operaciones (riesgo operativo)	Ingresos (riesgo comercial)	Inversiones (riesgo de inversión)	Propiedad (riesgo de activos)
Contrato de servicios/gestión (dos a tres años)	Sector privado	Servicio público (comisión de gestión)	Gobierno	Gobierno
Contrato de arrendamiento/franquicia de distribución (cinco a diez años)	Sector privado	Sector privado (ingresos por tarifas)	Gobierno	Gobierno
Concesión/contrato de construcción, explotación y transferencia (al menos veinte años)	Sector privado	Sector privado (ingresos por tarifas)	Sector privado	Gobierno
Privatización total	Sector privado	Sector privado (ingresos por tarifas)	Sector privado	Sector privado

Fuente: Foster, V. y Rana, A. (2020). *Rethinking power sector reform in the developing world.* Sustainable Infrastructure Series. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1442-6

deterioro de los servicios públicos en Venezuela y la inestabilidad regulatoria y jurídica de las últimas décadas, esa confianza solamente puede construirse proyecto por proyecto. Venezuela no necesita empezar con grandes proyectos, sino más bien con casos bien escogidos que muestran que es posible mejorar servicios, remunerar la inversión y proteger a los usuarios sin improvisación.

No todos los servicios son adecuados para ser los primeros contratos de APP. La urgencia social de un servicio no siempre coincide con su factibilidad contractual. La recuperación integral del sistema eléctrico nacional o de grandes sistemas de agua puede ser prioritaria, pero requiere grandes inversiones, registro de usuarios, medición del consumo, marcos regulatorios de tarifas, regulación sectorial, información técnica, legitimidad social y capacidades públicas, cuya construcción requiere tiempo.

Conviene comenzar con proyectos en los que los activos estén delimitados, los usuarios sean identificables, las fuentes de pago sean asequibles, los riesgos principales sean calculables y la mejora del servicio pueda medirse en un plazo razonable. La guía del Banco Mundial recomienda evaluar si el proyecto es viable, asequible, financiable, socialmente conveniente y manejable por la autoridad pública antes de decidir si debe estructurarse como APP.[6] Esta regla es especialmente importante en países con poca confianza institucional.

En una primera etapa quizá sea conveniente para Venezuela comenzar con el modelo de contrato de servicio o gestión. Así, la empresa privada puede obtener información confiable sobre la condición de los activos y minimizar el riesgo comercial. También pueden ensayarse soluciones de generación de energía para zonas industriales o zonas económicas específicas. Un aprendizaje de la experiencia internacional es que, cuando el sector privado participa en la generación eléctrica, la adjudicación de las plantas debe realizarse mediante un proceso transparente y competitivo.

En Venezuela se puede mencionar un caso ilustrativo en materia de agua y saneamiento, documentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).[7] En 1999, con posterioridad a la aprobación de la Ley de Privatizaciones (1992) y el Decreto Ley 138 de Concesiones de Obras y Servicios Públicos Nacionales (1994), Hidrolara firmó un contrato de gerencia integral (CGI) con la empresa española Aguas de Valencia (AVSA).

Hidrolara se creó en junio de 1993 en el marco del proceso de reestructuración del sector del agua, con el fin de manejar el servicio en el estado Lara. La contratación, inicialmente prevista por un período de cuatro años, tuvo como objetivo mejorar el servicio de agua y saneamiento y sentar las bases para un eventual proceso de concesión del servicio. La contratación contó con asistencia técnica y financiera del BID. La implementación del contrato mejoró la gestión y la provisión del servicio de Hidrolara.

El contrato incluyó la implantación de varios sistemas: comercial integrado, contabilidad y presupuesto, estadísticas operacionales (con énfasis en los indicadores de desempeño) y administración del activo fijo (inventario y suministros). Adicionalmente, se especificó revisar y modernizar el sistema existente de atención al usuario y conducir una valoración técnica de los activos.

> En una alianza público-privada, el sector público define el **servicio** esperado, fija estándares, establece reglas, asigna **riesgos**, protege al usuario y supervisa el cumplimiento.



Stocklib

El esquema de ingresos de la empresa consistía en el pago de un canon fijo asociado a las funciones de gestión y fortalecimiento institucional provistos por AVSA en los primeros tres años. Esa remuneración fue financiada con recursos del BID. Asimismo, el contrato estableció una remuneración variable, financiada por los ingresos operativos de Hidrolara, en función del cumplimiento de indicadores de desempeño operativos y financieros.

El proceso se interrumpió luego de que la crisis financiera de 2002 hiciera que finalizara de común acuerdo el contrato con AVSA, después de tres años y nueve meses. De esta experiencia se derivaron las siguientes lecciones:

- La ausencia de información inicial fidedigna sobre los parámetros técnicos, comerciales y financieros de las empresas dificulta el control de la gestión del operador, pues no hay una línea de base para calcular los indicadores de desempeño. Esta situación podría mitigarse si en el contrato de APP se incluye financiamiento para hacer el diagnóstico inicial. Ello puede hacerse mediante la contratación de una auditoría técnica. Incluir esta figura en el contrato constituye una garantía para el operador privado que incentiva su participación.
- Establecer indicadores de desempeño en el diseño del contrato permite evaluar su cumplimiento. Además, el establecimiento de un esquema de remuneración sujeto al cumplimiento de esos indicadores crea incentivos para el cumplimiento del contrato y favorece la ejecución de acciones para obtener buenos resultados.
- La participación de la banca multilateral en proyectos de APP reduce riesgos en la etapa de diseño o ejecución. Su reputación se extiende a cada uno de los proyectos, algo particularmente importante en contextos de fragilidad institucional y regulatoria.

Un nuevo papel para el Estado

Una APP exige capacidades estatales diferentes de la ejecución y gestión directa de un servicio. El sector público pasa de ser operador a ser comprador, regulador y supervisor de

Variables de impacto de una APP en el servicio de agua y saneamiento del estado Lara
(porcentajes)

Variables	Indicadores	Antes (1998)	Después (2002)
Eficiencia operativa	Agua no contabilizada	62,3	56,9
	Facturación (suscriptores/total usuarios x 100)	60,8	73,3
	Recaudación promedio anual (% de la facturación)	48,4	73,6
	Cobertura de micromedición	40,0	98,3
Calidad del servicio	Continuidad (horas/día, promedio)	13,0	15,0

Categorías de riesgo en alianzas público-privadas y criterios para distribuirlos

- Disponibilidad y calidad del emplazamiento del proyecto (costos, permisos, condiciones ambientales).
- Costos, plazos y calidad del diseño, construcción y puesta en marcha.
- Operaciones (continuidad, confiabilidad, costo).
- Demanda e ingresos (incumplimiento de proyecciones).
- Decisiones regulatorias o políticas que afecten negativamente al proyecto.
- Cambio en la legislación o la normativa general que afecte negativamente al proyecto.
- Incumplimiento (incapacidad financiera o técnica para ejecutar el proyecto).
- Riesgo económico o financiero (variaciones en las tasas de interés, cambio o inflación).
- Fuerza mayor (desastres naturales no asegurables, guerras o disturbios civiles).
- Propiedad de los activos (obsolescencia tecnológica, valor de los activos al final del contrato).

Cada riesgo debe asignarse a quien pueda gestionarlo mejor, es decir a la parte que:

- Está más capacitada para controlar la probabilidad de que ocurra el riesgo.
- Puede controlar mejor el impacto del riesgo en los resultados del proyecto.
- Está en capacidad para absorber el riesgo al menor costo.

Fuente: World Bank (2017). *Public-private partnerships: reference guide version 3.* https://doi.org/10.1596/29052

desempeño. En consecuencia, el Gobierno debe saber qué quiere contratar, cómo medirlo, cómo pagarlo y cómo sancionar incumplimientos.

Preparar los proyectos es probablemente la tarea inicial más importante. En América Latina muchos proyectos de infraestructura se han licitado sin estudios suficientes, por presiones políticas, falta de presupuesto o debilidad técnica. Esa práctica reduce la competencia, encarece las ofertas, dificulta el cierre financiero y aumenta los incentivos para renegociar.[8]

Es necesario también un sistema de seguimiento del proceso, con indicadores específicos, medibles, relevantes y verificables. Los reportes de seguimiento y los sistemas de gestión de información son herramientas centrales para verificar el cumplimiento y reducir disputas.[9] Este elemento es particularmente importante, porque la remuneración del operador está vinculada al desempeño. Si el servicio no alcanza los estándares establecidos, se activan deducciones, sanciones o, en casos graves, causales de terminación. Esto protege al usuario, pero también la legitimidad del modelo. Una APP que se percibe como garantía de ingresos para el operador, sin exigencia equivalente de calidad, pierde rápidamente apoyo social.

La transparencia es una condición para el funcionamiento adecuado de las APP. Los contratos deberían divulgar, al menos, obligaciones esenciales tales como servicio esperado, tarifas o mecanismos de pago, compromisos fiscales, indicadores, sanciones, duración, reglas de ajuste y mecanismos de solución de controversias.[10]

La viabilidad económica de un proyecto no garantiza su aceptación social. En servicios públicos, la legitimidad se construye explicando el problema, los costos de la situación actual, las mejoras esperadas y las reglas de protección. Si una APP se comunica solo como entrada de inversión privada o aumento de tarifas, puede fracasar antes de mostrar resultados. Esto es especialmente relevante en Venezuela, donde los ingresos de los hogares son bajos, el pago por los servicios es bajo o inexistente y la confianza institucional ha sido erosionada. La política tarifaria debe ser realista, pero también socialmente viable.

El gran reto

La competitividad y la productividad de las empresas dependen de la calidad de los servicios públicos. Para que Venezuela pueda consolidar una etapa de mayor dinamismo económico, una parte del desafío es asegurar el suministro eléctrico continuo y confiable, agua suficiente, puertos y aeropuertos acondicionados, entre otros servicios, que acompañen el crecimiento de las actividades productivas y la vida cotidiana.

Las APP pueden contribuir notablemente a integrar las herramientas de gestión privada en los servicios públicos, pero no son una solución mágica ni sustituyen las responsabilidades del Gobierno. Las APP son arreglos que requieren una base institucional firme, riesgos adecuadamente identificados y distribuidos, obligaciones claras, esquemas de remuneración realistas y supervisión adecuada.

El éxito depende también de diseñar apropiadamente la secuencia de activación de los proyectos para asegurar éxitos tempranos que muestren cómo la inversión privada puede mejorar sustancialmente el funcionamiento de los servicios públicos y remunerar la inversión con un marco legal balanceado y orientado a la sostenibilidad de largo plazo de los proyectos. La clave para lograr resultados sociales que perduren y transformen la vida económica y social del país reside en construir un esquema confiable que permita alinear los intereses de las partes para contribuir al bienestar colectivo.

NOTAS

1 *Efecto Cocuyo*. (2026, 23 de abril). Venezuela necesitará entre 15.000 y 40.000 millones de dólares para reconstruir su sistema eléctrico. https://efectococuyo.com/economia/venezuela-necesitara-entre-15-000-y-40-000-millones-de-dolares-para-reconstruir-su-sistema-electrico/

2 *El Pitazo*. (2026, 26 de abril). Rescate del sistema hídrico nacional requiere inversión de 3.300 millones de dólares, advierte Sociedad de Ingeniería Hidráulica. https://elpitazo.net/regiones/gran-caracas/rescate-del-sistema-hidrico-nacional-requiere-inversion-de-3-300-millones-de-dolares-advierte-sociedad-de-ingenieria-hidraulica/

3 World Bank (2017). *Public-private partnerships: reference guide version 3*. https://doi.org/10.1596/29052

4 Engel, E., Fischer, R. D. y Galetovic, A. (2020). *When and how to use public-private partnerships in infrastructure: Lessons from the international experience*. NBER Working Paper No. 26766. National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26766/w26766.pdf

5 Foster, V. y Rana, A. (2020). *Rethinking power sector reform in the developing world*. Sustainable Infrastructure Series. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1442-6

6 World Bank (2017).

7 Frigerio, G. y Gómez Kort, M. (eds.) (2018). *Asociaciones público-privadas en el sector de agua y saneamiento en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0009640

8 Garcia-Kilroy, C. y Rudolph, H. P. (2017). *Private financing of public infrastructure through PPPs in Latin America and the Caribbean*. World Bank. https://doi.org/10.1596/26406

9 García Canales, F., Guijarro de Vicente, F., Llorente Galán, F. y Calandria García, L. (2021). *Asignación de responsabilidades, herramientas y procesos de monitoreo óptimos para un adecuado desempeño y transparencia en asociaciones público-privadas*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0003211

10 García Canales y otros (2021).

ECOSISTEMAS PARA RECONSTRUIR Y COMPETIR:

LA NUEVA AGENDA EMPRESARIAL VENEZOLANA

El terremoto del 24 de junio no cancela la recuperación, pero sí cambia su secuencia. La prioridad inmediata será reconstruir infraestructura, vivienda, servicios y confianza; esa puede ser una oportunidad para crear ecosistemas empresariales más productivos, si se organiza mediante plataformas que conecten empresas, academia, diáspora, multilaterales y Estado.

Aramis Rodríguez-Orosz y Nunzia Auletta

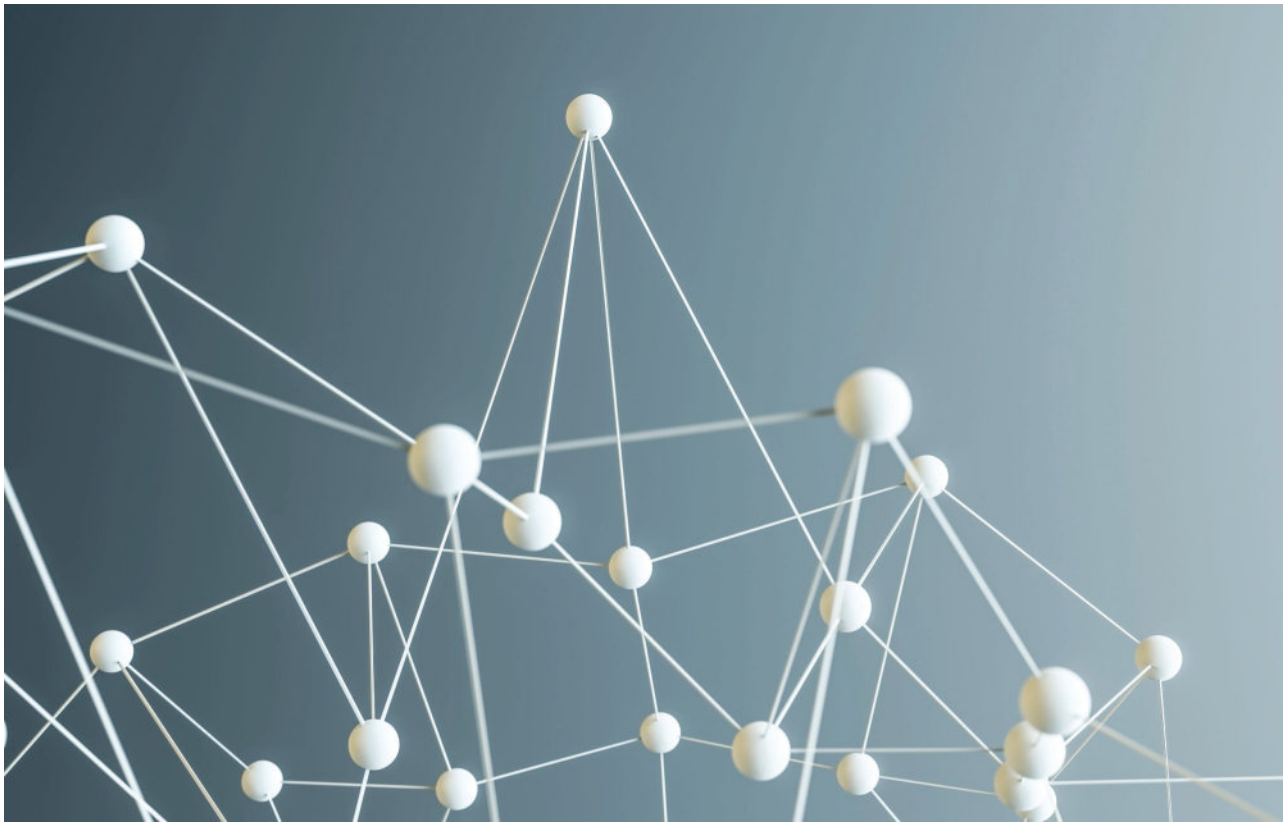
Venezuela se preparaba para una transición económica largamente esperada. El retorno gradual de la inversión petrolera, la normalización progresiva de las relaciones económicas internacionales y el interés de capitales extranjeros abrían una ventana que pocos años atrás parecía improbable. La discusión pública comenzaba a desplazarse desde la supervivencia hacia la recuperación, desde la contracción hacia la inversión y desde el aislamiento hacia la reinserción internacional.[1]

Una tragedia cambió la secuencia de la recuperación

El terremoto del 24 de junio 2026 no cancela el potencial para la recuperación, pero sí cambia su secuencia. Antes del desastre, el desafío era cómo aprovechar la apertura económica. Después del desastre, la pregunta es más exigente: cómo reconstruir sin perder la oportunidad de transformar. Un primer cálculo revela daños físicos directos de unos 37.000 millones de dólares, distribuidos entre edificaciones (24.000 millones) e infraestructura (13.000 millones). Esa cifra no incluye pérdidas indirectas, interrupciones productivas, costos de emergencia, impactos sociales ni reconstrucción integral, por lo que el costo económico total será previsiblemente mayor.[2]

Esto sitúa al país ante una doble transición. La primera es económica: pasar de una economía de emergencia, informalidad y supervivencia hacia una economía más abierta, competitiva e invertible. La segunda es reconstructiva: restablecer vivienda, infraestructura, servicios básicos, confianza ciudadana y capacidades productivas. Si ambas transiciones se tratan por separado, la reconstrucción puede absorber recursos sin producir desarrollo; si se integran, puede convertirse en la primera gran plataforma de competitividad de la nueva etapa venezolana.

Aramis Rodríguez-Orosz, profesor del IESA
Nunzia Auletta, directora académica del IESA



Kirill Cherezok / Stocklib

La pregunta estratégica, por lo tanto, no es cuánto capital podrá movilizarse, sino cómo se organizará ese capital. Si la reconstrucción se gestiona como una suma de obras, contratos y ayudas dispersas, puede aliviar la emergencia, pero dejar pocas capacidades instaladas. Si se organiza como ecosistema, puede conectar empresas ancla, pymes, empresas emergentes (*startups*), bancos, aseguradoras, universidades, gremios, diáspora, multilaterales, comunidades y Estado alrededor de plataformas comunes de datos, financiamiento, compras, talento, logística y transparencia.

La tragedia obliga a atender urgencias impostergables, pero también ofrece una oportunidad estratégica: usar la reconstrucción para crear capacidades empresariales, institucionales y tecnológicas que el país necesitaba incluso antes del terremoto. Reconstruir no significa volver al punto anterior al desastre, sino superar la paradoja de lo urgente y lo futuro para construir una economía más conectada, productiva y resiliente.

Reconstruir como ecosistema: conectar capacidades, recursos y confianza

La palabra «ecosistema» no es un sinónimo de «entorno» ni una simple lista de instituciones. Un ecosistema empresarial existe cuando actores distintos —empresas, emprendedores, bancos, universidades, gremios, Estado, inversionistas, comunidades y organismos internacionales— logran coordinar recursos complementarios para producir resultados que ninguno podría alcanzar por separado. La clave está no solo en la presencia de actores, sino también en la calidad de sus relaciones, interdependencias y mecanismos de coordinación.[3]

Un ecosistema productivo combina condiciones del marco institucional y condiciones de sistema. Las primeras incluyen las instituciones formales (reglas del juego), la cultura (instituciones informales), la infraestructura física y la demanda del mercado. Estos elementos son necesarios, pero insuficientes, y representan la base estructural sobre la que se superponen las condiciones sistémicas, que incluyen seis elementos dinámicos: redes de contacto densas, liderazgo empresarial visible, financiación especializada, talento diverso, conocimiento nuevo y servicios de apoyo y promoción.[4]

Un ecosistema es también un espacio físico, una identidad geográfica, un tejido institucional de liderazgo colaborativo, en el que actores clave facilitan la interacción, eliminan cuellos de botella burocráticos y permiten que el sistema se autoorganice y evolucione de manera resiliente. La resiliencia, que se ha convertido en una de las características de la venezolanidad, es la habilidad para absorber choques inesperados y reorganizarse aprovechando la diversidad interna y la densidad de redes de confianza. Un ecosistema resiliente utiliza la volatilidad como catalizador para evolucionar hacia nuevas configuraciones más robustas; esto asegura que el flujo de recursos y la actividad productiva persistan a largo plazo.

La reconstrucción posterior al terremoto permite entenderlo de manera concreta. Para reparar una escuela, un hospital, una red de telecomunicaciones, una zona comercial o una cadena de suministros no basta con asignar presupuestos. Se necesitan diagnósticos técnicos, proveedores confiables, financiamiento, permisos rápidos, logística, talento especializado, supervisión, información pública y legitimidad comunitaria. Si cada actor opera por su cuenta, la reconstrucción se fragmenta. Si esos actores se conectan mediante reglas, plataformas y confianza, aparece el ecosistema.

Los atributos centrales de un ecosistema son especialmente pertinentes para Venezuela: densidad de actores, coordinación, información compartida, gobernanza, financiamiento, talento, confianza y capacidad de aprendizaje. Un ecosistema no elimina la competencia; la organiza en un tejido

que permite cooperar en aquello que ningún actor puede resolver solo. En una reconstrucción nacional, esa cooperación no es deseable: es indispensable.

La respuesta a la emergencia ha mostrado la rapidez de reacción de las comunidades, empresas, ONG y redes internacionales en un ímpetu de solidaridad y ayuda humanitaria. Muchas organizaciones han logrado recaudar fondos y recolectar y distribuir ayuda inmediata a los más afectados. La reconstrucción, sin embargo, requiere otras capacidades: primera entre todas, articulación de actores para recabar información, planificar rutas de desarrollo, diseñar proyectos con propósito compartido, organizar los recursos de ejecución y establecer mecanismos de colaboración y rendición de cuentas.

Los datos posteriores al terremoto refuerzan la necesidad de articular, construir confianza y promover transparencia. La ciudadanía deposita mayor confianza en médicos, bomberos, empresas, sector privado, ONG y actores internacionales que en los actores políticos tradicionales, para contribuir a la gestión de crisis y reconstrucción.[5] Ese patrón sugiere que la legitimidad del proceso dependerá de una gobernanza plural que combine de forma visible y verificable las capacidades técnicas, empresariales, sociales y públicas.

La reconstrucción venezolana será, en consecuencia, una prueba práctica de ecosistema, de reconfiguración de recursos y capacidades. Si logra conectar empresas ancla con pymes proveedoras, universidades con necesidades técnicas, bancos con negocios afectados, comunidades con información territorial, multilaterales con proyectos verificables y Estado con reglas claras, el país no solo reconstruirá infraestructura, sino también desarrollará capacidades productivas. Allí reside la diferencia entre volver al punto anterior al desastre o construir una economía más articulada, competitiva y resiliente.

Cuando el ecosistema existe antes de la emergencia

La experiencia de Valencia (España) después de la dana ofrece una lección útil para Venezuela: los ecosistemas no se improvisan durante la catástrofe, pero pueden activarse con rapidez cuando existen actores conectados, confianza previa y capacidades organizadas. Antes de las inundaciones, Valencia contaba con un eje empresarial y emprendedor consolidado alrededor de Marina de Empresas, iniciativa impulsada por Juan Roig que articula formación empresarial (EDEM), aceleración de empresas emergentes (Lanzadera) e inversión (Angels). Su misión declarada es formar, apoyar y financiar emprendedores para crear riqueza, empleo y tejido empresarial.[6]

Tras la dana, esa infraestructura relacional permitió una respuesta privada rápida. La iniciativa Alcem-se, impulsada por Marina de Empresas, combinó ayuda económica directa, evaluación de necesidades y acompañamiento para pymes, comercios, empresas emergentes y autónomos afectados. La dotación inicial fue ampliada hasta 35 millones de euros para apoyar a unos 4.600 negocios, después de recibir alrededor de 6.600 solicitudes. El proceso de evaluación abarcó capacidades técnicas vinculadas con EDEM, Lanzadera y Angels, lo que muestra cómo un ecosistema puede convertir recursos privados en acción organizada.[7]

El caso valenciano permite observar tres atributos concretos de un ecosistema:

1. Densidad de actores: empresarios, escuelas de negocios, aceleradoras, inversionistas, técnicos y redes locales.
2. Capacidad de coordinación: un canal para identificar afectados, evaluar casos y movilizar recursos.
3. Confianza operativa: los beneficiarios sabían a quién acudir y los financiadores contaban con una estructura para asignar recursos con criterios verificables.

A ello se sumó la acción pública, mediante programas orientados a la reactivación económica, la iniciativa empresarial y la recuperación de la competitividad en municipios afectados por la dana.[8]

La lección para Venezuela no es copiar a Valencia ni esperar una panacea. La lección es más profunda: la reconstrucción requiere nodos confiables capaces de convertir recursos dispersos en acción coordinada. En el caso venezolano, esos nodos pueden ser universidades, gremios, cámaras empresariales, bancos, aseguradoras, empresas ancla, aceleradoras, multilaterales, organizaciones comunitarias y diáspora. Si esos actores se articulan, la reconstrucción puede convertirse en un ecosistema de recuperación productiva; si no, corre el riesgo de quedar atrapada en ayudas aisladas, contrataciones opacas y esfuerzos sin continuidad.

Venezuela: talento emprendedor con un ecosistema incompleto

Venezuela no parte de cero. El país ha mostrado durante más de dos décadas una fuerte valoración cultural de la iniciativa empresarial, gran iniciativa individual y una notable capacidad de adaptación en contextos adversos. Los primeros estudios del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mostraban

> Los **ecosistemas** no se improvisan durante una catástrofe, pero pueden activarse con rapidez cuando existen **actores** conectados, confianza previa y capacidades organizadas.



Pitinan / Stocklib

una actividad emprendedora temprana elevada y una percepción positiva del emprendimiento como opción de carrera.[9] Esa energía emprendedora sigue siendo un activo nacional.

El problema es que esa energía no se ha convertido, de manera sistemática, en empresas sostenibles, que crezcan y creen empleo. El GEM Venezuela 2025 muestra una actividad emprendedora temprana del 7,7 por ciento, el registro más bajo de la serie, y una tasa de negocios establecidos de apenas el 1,9 por ciento. Este fenómeno ha sido descrito como un «embudo roto»: muchas personas intentan emprender, pero muy pocas iniciativas logran superar el umbral de consolidación empresarial.[10]

La brecha no se explica por falta de talento, sino por fallas del sistema. El ecosistema venezolano cuenta con universidades, programas de formación, iniciativas privadas, aceleradoras, *fintechs*, *healthtechs*, *edtechs*, emprendimientos de impacto y nuevos actores de inversión. Sin embargo, sigue limitado por falta de coordinación, escaso financiamiento, debilidad institucional, poca transferencia tecnológica y dificultades para conectar empresas emergentes con empresas establecidas, mercados y capital.[11]

Los datos del GEM refuerzan este diagnóstico. Las fortalezas del ecosistema venezolano se concentran en la cultura emprendedora, la percepción de oportunidades del mercado interno y la formación emprendedora en educación superior. Las principales debilidades aparecen en financiamiento, políticas públicas efectivas, programas de apoyo al emprendedor y transferencia de conocimiento e investigación y desarrollo. En el Índice Nacional de Contexto Emprendedor, Venezuela se ubica entre los países con peores condiciones del estudio. Esto confirma que el problema no es individual, sino sistémico.[12]

El terremoto del 24 de junio hace más visible esta debilidad, pero puede acelerar su corrección. La reconstrucción necesitará constructoras, bancos, aseguradoras, empresas emergentes, pymes proveedoras, universidades, gremios, comunidades, multilaterales y autoridades públicas que trabajen alrededor de problemas concretos: vivienda, salud, escuelas, telecomunicaciones, energía, agua, movilidad, comercio y empleo. Si esos actores actúan por separado, el país tendrá respuestas fragmentadas. Si se conectan, la reconstrucción puede convertirse en el primer gran ejercicio de articulación ecosistémica de la nueva etapa venezolana.

Esta es la oportunidad estratégica: usar la emergencia para transformar una cultura emprendedora dispersa en un ecosistema empresarial capaz de ejecutar, aprender y escalar.

Cinco decisiones para activar el ecosistema de reconstrucción

La reconstrucción no es solo movilizar recursos, contratar obras o atender emergencias, sino también crear mecanismos que conecten actores, reduzcan la desconfianza, orienten la inversión y dejen capacidades instaladas.

La experiencia internacional en recuperación posdesastre muestra que la reconstrucción requiere coordinación entre Gobierno, sector privado, comunidades y socios de desarrollo, no solo asignación de recursos financieros.[13] En Venezuela, esta agenda es todavía más urgente porque el ecosistema emprendedor mostraba debilidades de articulación, financiamiento e institucionalidad antes del terremoto.[14] Para que la reconstrucción funcione como ecosistema, se necesita tomar cinco decisiones:

1. Identificar y conectar a los actores. El país necesita saber quién puede financiar, ejecutar, formar, supervisar, proveer, innovar y hacer crecer. Ese mapa no debe ser un directorio estático, sino una plataforma viva que conecte empresas, pymes, empresas emergentes, bancos, aseguradoras, universidades, gremios, cámaras, ONG, multilaterales, comunidades y diáspora. Sin ese mapa, habrá duplicación de esfuerzos; con él, puede haber coordinación.
2. Crear plataformas de datos y transparencia. La reconstrucción requiere información confiable sobre daños, prioridades, proveedores, contrataciones, avance físico y uso de recursos. Sin datos compartidos, aumentan la discrecionalidad, la opacidad y la desconfianza. Con datos abiertos y verificables, la reconstrucción gana legitimidad y velocidad.
3. Activar empresas ancla. Las grandes empresas pueden convertirse en motores del ecosistema si desarrollan proveedores locales, compran soluciones a empresas emergentes, financian retos de innovación y ayudan a formalizar cadenas productivas. La reconstrucción no debería depender solo de grandes contratistas; debe fortalecer pymes, comercios y empresas capaces de crear empleo local.
4. Movilizar capital de la diáspora, la banca y los multilaterales. Es necesario que el financiamiento llegue a proyectos

verificables sin perderse en ayudas dispersas. Fondos de reconstrucción productiva, garantías, microcréditos, *factoring*, capital semilla y vehículos de inversión con participación de la diáspora pueden ayudar a reactivar negocios afectados y financiar soluciones escalables.

5. Formar talento para reconstruir y competir. La recuperación exigirá técnicos, ingenieros, gestores de proyectos, especialistas en logística, construcción segura, datos, inteligencia artificial, salud, energía, agua y saneamiento. Universidades, institutos técnicos y empresas pueden crear programas cortos de formación para responder a la emergencia y, al mismo tiempo, renovar capacidades laborales para la nueva economía.

Estas cinco decisiones convierten la reconstrucción en algo más que una respuesta a la catástrofe. La convierten en una oportunidad para construir el ecosistema empresarial que Venezuela necesitaba incluso antes del terremoto: más conectado, más transparente, más productivo y más capaz de transformar inversión en desarrollo.

Reconstruir como ecosistema exige reglas confiables

Venezuela ya demostró que sabe sobrevivir. Durante años, empresas, emprendedores, universidades, organizaciones sociales y comunidades aprendieron a operar en medio de restricciones extremas. Pero la resiliencia, por sí sola, no basta para la etapa que comienza.

El terremoto hizo más visible lo que el país necesitaba incluso antes del desastre: mejores conexiones entre actores, información compartida, financiamiento productivo, empresas ancla, talento técnico, plataformas de coordinación y mecanismos de transparencia. En otras palabras, hizo evidente que la recuperación no puede depender solo de capital o inversión externa, sino también de capacidad para construir ecosistemas empresariales y de impacto capaces de convertir recursos dispersos en obras, empleo, innovación y capacidades productivas.

Ningún ecosistema prospera sin reglas confiables, sin condiciones de contexto adecuadas. Para que empresas, inversionistas, emprendedores, universidades, comunidades y organismos internacionales colaboren, se requiere un piso común de confianza institucional: derechos de propiedad protegidos, contratos exigibles, reglas estables, permisos previsibles, transparencia en el uso de recursos y límites claros a la discrecionalidad pública.

Las instituciones determinan si el talento se orienta hacia la innovación productiva o hacia la evasión, la supervivencia y la búsqueda de rentas.[15] Por eso, la reconstrucción venezolana será también una reconstrucción institucional: de infraestructura, sí; de empresas y empleo, también; pero, sobre todo, de confianza en que invertir, emprender, contratar y colaborar en Venezuela pueden volver a tener futuro.

Venezuela ya sabe sobrevivir. Ahora debe demostrar que puede reconstruir como ecosistema.

NOTAS

1 Gardner, T. (2026, 13 de febrero). *US eases sanctions to give oil majors broad scope to operate in Venezuela*. Reuters. https://www.reuters.com/business/energy/us-allows-oil-majors-resume-venezuela-operations-broadly-okays-new-energy-2026-02-13/

2 Salgado-Gálvez, M., Bernal, G., Garay, O., Ordaz, M. y Cardona, O. D. (2026). *Estimación analítica de daños ocasionados por los terremotos del 24 de junio de 2026 en Venezuela*. Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres. https://www.undrr.org/es/publication/documents-and-publications/estimacion-analitica-de-danos-ocasionados-por-los-terremotos

3 Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, *88*(6), 40-50. https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution
Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(1), 49-72. https://doi.org/10.1111/etap.12167
Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, *23*(9), 1759-1769. https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484

4 Auletta, N. (2026). *20 años de ecosistema emprendedor en Venezuela: una visión para el futuro*. Academia Nacional de Ciencias Económicas. Trabajo de incorporación inédito.
Stam (2015).

5 AtlasIntel-Bloomberg (2026). *Latam Pulse Venezuela: junio 2026*. https://atlasintel.org/poll/latam-pulse-venezuela-june-2026-2026-07-03

6 Marina de Empresas (s. f.). *Impulsa tu talento especial en un ecosistema único*. https://marinadeempresas.es/

7 Cadena SER (2024, 10 de diciembre). *Juan Roig completa la iniciativa Alcem-se tras ampliar su dotación a 35M€ para ayudar a 4.600 negocios afectados por la DANA*. https://cadenaser.com/comunitat-valenciana/2024/12/10/juan-roig-completa-la-iniciativa-alcem-se-tras-ampliar-su-dotacion-a-35m-para-ayudar-a-4600-negocios-afectados-por-la-dana-radio-valencia/
EFE (2024, 10 de diciembre). Juan Roig amplía a 35 millones su iniciativa para ayudar a negocios afectados por la DANA. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2024-12-10/juan-roig-mecadona-ayudas-empresas-dana-valencia_4020712/

8 Cámara Valencia (2025). *Ayudas dirigidas a la reactivación económica en los municipios afectados por la DANA*. https://www.camaravalencia.com/ayudas/ayudas-reactivacion-municipios-dana-emdana
Generalitat Valenciana (2026). *Ayudas dirigidas a la reactivación económica en los municipios afectados por la DANA para el ejercicio 2026 (EMDANA). Emprendimiento*. https://sede.gva.es/es/detall-tramit?id_proc=g106037

9 Auletta, N., Rodríguez, A. y Vidal, R. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor: informe Venezuela 2009-2010*. Centro de Emprendedores del IESA.
Vainrub, R. y Arévalo, G. (2003). *Global Entrepreneurship Monitor: Venezuela 2003*. Centro de Emprendedores del IESA.

10 Auletta (2026).
IESA (2025, 18 de marzo). *IESA y UCAB presentan resultados del GEM 2025*. https://www.iesa.edu.ve/iesa-al-dia/iesa-presenta-resultados-del-gem-2025-solo-el-19-de-los-emprendimientos-venezolanos-sobrevive-a-la-crisis-y-la-inflacion

11 Auletta (2026).

12 Auletta (2026); IESA (2025).

13 Global Facility for Disaster Reduction and Recovery-World Bank (2020). *Disaster recovery framework guide*. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/692141603785003050
Marcelo, D., Raina, A. y Rawat, S. (2021). *Private sector participation in disaster recovery and mitigation*. Global Facility for Disaster Reduction and Recovery-World Bank. http://documents.worldbank.org/curated/en/589341609771914404

14 Auletta (2026).

15 Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, *98*(5), 893-921. http://dx.doi.org/10.1086/261712
North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

> En Venezuela muchas personas intentan emprender, pero muy pocas iniciativas logran superar el umbral de consolidación empresarial.

IESA

InCompany

Creado a tu medida

RIF: J-00067547-3

FORMAMOS HOY

A **QUIENES**

MUEVEN EL

FUTURO DE TU

ORGANIZACIÓN



Llegamos Donde estés

@confiltroiesa IESA School of Management @iesa

UNA MEJOR BANCA PARA UNA ECONOMÍA MÁS DINÁMICA

Carlos Jaramillo y Carolina Pagliacci

La banca venezolana exhibe actualmente sólidos indicadores, pese a las distorsiones macroeconómicas y regulatorias enfrentadas durante los últimos años. No obstante, la actividad crediticia es mínima comparada con el tamaño de la economía. Si la economía venezolana retoma su dinamismo y la demanda de crédito crece, la banca requerirá importantes aportes de capital y una continua adaptación de sus modelos de negocio.

LA BANCA VENEZOLANA se encuentra en un momento crucial de su historia. En las últimas décadas ha padecido múltiples distorsiones que han tenido su origen en una combinación de alta inflación, enorme brecha cambiaria, sobrecumplimiento de sanciones, excesiva carga impositiva, hiperregulación y altísimas tasas de encaje legal. Como consecuencia, la banca ha experimentado una serie de transformaciones y adaptaciones que la han llevado a reinventarse y, al mismo tiempo, responder a las necesidades de sus clientes.

Entre las adaptaciones más relevantes de la banca al entorno macroeconómico de los últimos quince años se destaca la transformación de su modelo de negocio. Los bancos han pasado de desempeñar su papel tradicional de intermediarios financieros a convertirse, en gran medida, en facilitadores de las transacciones de pago de sus clientes.

A mediados de la década de 1980, el crédito bancario llegó a representar aproximadamente un 35 por ciento del producto interno bruto (PIB) anual; es decir, el volumen de recursos prestados por la banca equivalía a un tercio de la producción anual de la economía. Esta tendencia se revirtió tras la crisis financiera de los años noventa; sin embargo, durante el auge petrolero de la primera década de los 2000 el sistema financiero volvió a expandir el crédito hasta alcanzar niveles cercanos al 25 por ciento del PIB.

La prolongada crisis macroeconómica que desembocó en la hiperinflación, junto con el acelerado incremento de la tasa de encaje legal impuesto por el Banco Central a partir de 2019, redujeron drásticamente la capacidad de intermediación financiera. Como resultado, el crédito bancario se ha contraído hasta representar apenas entre el dos y el tres por ciento del PIB, con una cartera cercana a los 3.200 millones de dólares.[1]

Esta realidad contrasta marcadamente con la de otros países de América Latina, donde el crédito equivale, en promedio, al 50 por ciento del PIB. En casos como el de Chile, el sistema financiero ha llegado incluso a canalizar financiamiento por montos cercanos al 85 por ciento del PIB.[2]

Carlos Jaramillo, vicepresidente ejecutivo del IESA
Carolina Pagliacci, profesora del IESA



Stocklib

Un aspecto positivo de esta transformación del modelo de negocio bancario es que las entidades financieras que dependen en mayor medida de ingresos distintos a los producidos por el margen de intermediación —como las comisiones asociadas a servicios de pago— suelen exhibir mayor estabilidad financiera.[3] La banca venezolana ha logrado mantener niveles mínimos de morosidad en su cartera de créditos y mejorar sus índices de capitalización hasta aproximadamente el 30 por ciento de los activos.[4] Esta cifra resulta muy superior a los estándares observados en América Latina, donde la capitalización promedio del sector bancario se sitúa alrededor del 16 por ciento. Incluso instituciones de gran tamaño, como Banco Itaú, uno de los mayores bancos de Brasil, mantienen una capitalización cercana al 10 por ciento de sus activos.

Esta elevada capitalización debe interpretarse en el contexto de un sistema financiero cuyo volumen de intermediación es todavía muy reducido. En consecuencia, cualquier recuperación significativa del crédito y de la actividad bancaria requerirá importantes aportes de capital que permitan respaldar el crecimiento de los activos y sostener la solvencia del sector.

Otra característica persistente del sistema financiero venezolano ha sido el elevado número de instituciones bancarias en relación con el tamaño efectivo del mercado y el volumen de servicios que prestan. Actualmente, el sistema cuenta con 27 instituciones financieras, de las cuales apenas unas diez concentran el 92 por ciento de la cartera de crédito y la entidad líder tiene el 24 por ciento del mercado.[5]

A pesar de su concentrada estructura, la banca venezolana registró en 2025 un retorno sobre activos (ROA) cercano al 18 por ciento. Esta cifra contrasta significativamente con la observada en América Latina, donde el sector bancario obtiene, en promedio, retornos sobre activos inferiores al 2 por ciento.

Estos indicadores revelan que, pese a las distorsiones macroeconómicas y regulatorias enfrentadas durante los últimos años, la banca venezolana exhibe actualmente sólidos indicadores de rentabilidad, solvencia y calidad de cartera. El verdadero desafío radica en la capacidad del sector para preservarlos en un entorno que exigirá mayor intermediación financiera, nuevas inversiones de capital y una continua adaptación de sus modelos de negocio. La interrogante de fondo es si la banca logrará sostener estos indicadores a medida que evolucione hacia una nueva etapa de crecimiento y transformación.

Capital y fortalecimiento bancario

En algún momento la economía venezolana retomará una senda de dinamismo y la demanda de crédito de empresas y particulares crecerá de manera significativa. Sin embargo, para atender adecuadamente esa expansión, la actual capitalización de la banca venezolana resultará insuficiente en comparación con los estándares observados en América Latina.

La banca venezolana cuenta con una base patrimonial adecuada para respaldar su volumen de negocios y el tamaño de su cartera de crédito. No obstante, en un escenario de crecimiento económico sostenido, será necesario fortalecer las fuentes de capital para acompañar la expansión de la intermediación financiera. La principal interrogante es de dónde provendrán esos recursos.

En una primera etapa, parte importante podría originarse en la revalorización de activos y en la retención de una porción significativa de las utilidades generadas durante los próximos años. Un ejemplo interesante es el de la banca peruana, que revaloriza determinados activos para reflejar su valor razonable de mercado, incluidos inmuebles, equipos e inversiones. Este proceso se encuentra regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y por las Normas

Internacionales de Información Financiera (NIIF), particularmente la NIC 16.

La normativa venezolana también contempla la revalorización de activos, pero es conveniente evaluar si las modificaciones introducidas a esta norma en los últimos años podrían servir de referencia para fortalecer el marco regulatorio nacional en esta materia. Aun cuando la revalorización de activos y la retención de utilidades contribuyan al fortalecimiento patrimonial de la banca, estas fuentes difícilmente serán suficientes para respaldar una expansión acelerada del crédito.

La entrada de instituciones financieras internacionales se convertiría en una alternativa natural para complementar las necesidades de capital del sistema. Esta participación podría ocurrir mediante la adquisición total o parcial de instituciones existentes, la creación de nuevos bancos o el establecimiento de alianzas estratégicas con actores nacionales. Estas asociaciones permitirían no solo aprovechar las oportunidades de crecimiento del mercado venezolano, sino también acelerar la incorporación de las transformaciones tecnológicas y operativas que están redefiniendo la industria bancaria en América Latina.

En un mundo ideal para la banca nacional, los socios extranjeros aportarían capital y tecnología de negocios, mientras que los nacionales ofrecerían el conocimiento del mercado, los canales de distribución y el manejo de riesgos idiosincrásicos. Sin embargo, mientras persista el elevado riesgo país, la valoración de los activos venezolanos seguirá siendo uno de los principales obstáculos para la incorporación de socios estratégicos internacionales.

Los inversionistas potenciales tenderán a exigir descuentos significativos para compensar el riesgo asumido, condiciones que difícilmente resultarían aceptables para los accionistas nacionales. Por ello, en una primera etapa, es más probable que predominen alianzas comerciales y tecnológicas que no impliquen intercambios accionarios. Este tipo de acuerdos permitiría desarrollar nuevos productos, acceder a fuentes de financiamiento y acelerar la incorporación de innovaciones mediante asociaciones con empresas de tecnología financiera (*fintechs*), bancos regionales y otros actores especializados del sector financiero.

Innovación y digitalización: el nuevo paradigma

Independientemente de la participación de inversionistas extranjeros, las transformaciones tecnológicas que redefinen el sector bancario a escala global terminarán por incidir también en el sistema financiero venezolano. La creciente adopción de criptoactivos en algunos mercados, la incorporación de tecnologías de registro distribuido (*blockchain*) en distintos procesos operativos y el uso cada vez más extendido de la inteligencia artificial en áreas como atención al cliente, gestión de riesgos y eficiencia operativa apuntan hacia un modelo de banca sustancialmente diferente del actual.

La velocidad y la profundidad de esta transformación dependerán, en parte, de la capacidad del sistema para atraer capital, tecnología y conocimiento especializado. La participación de actores internacionales podría acelerar de manera significativa la adopción de estas innovaciones y facilitar su implementación a mayor escala. Ahora bien, la adopción de nuevas tecnologías no dependerá únicamente de la disponibilidad de capital, talento o infraestructura.

De igual forma, el marco regulatorio será determinante para definir la velocidad y el alcance de la transformación. Las normas que rigen la actividad financiera no solo delimitan el campo de acción de los bancos, sino también condicionan su capacidad para innovar, competir y adaptarse a nuevos modelos de negocio. Venezuela, al igual que muchos otros países, mantiene todavía un sistema financiero muy regulado, por lo que la evolución del marco normativo será un factor clave para el desarrollo de la banca digital en los próximos años.

Paradójicamente, pese a las restricciones regulatorias, la banca venezolana no ha sido ajena a la innovación tecnológica. Por el contrario, la transformación digital ha sido uno de los principales factores que explican su capacidad de adaptación en un entorno adverso.

La escasez de efectivo en moneda nacional entre 2016 y 2019 obligó a las instituciones financieras a acelerar la adopción de soluciones tecnológicas para procesar los pagos digitalmente y permitir a los usuarios realizar operaciones desde sus teléfonos móviles o computadoras sin necesidad de acudir a una agencia física.

Esta transformación también contribuyó a ampliar la bancarización y a incorporar a un mayor número de personas al sistema de pagos digitales. Para los bancos, buena parte de este proceso se llevó a cabo con recursos propios y estuvo acompañada por un proceso de cambio cultural en esas organizaciones. Con el tiempo, estos esfuerzos han permitido reducir fricciones operativas, simplificar procesos y facilitar el acceso a productos y servicios financieros.

El papel de las *fintechs* y los neobancos

Las *fintechs* y los neobancos han irrumpido en el sector financiero internacional con propuestas innovadoras que están redefiniendo la experiencia bancaria. Desde la perspectiva de los clientes, estos modelos de negocios ofrecen servicios disponibles las 24 horas, tiempos de respuesta significativamente menores y costos operativos reducidos. Asimismo, la rastreabilidad y la seguridad de muchos activos y plataformas digitales constituyen ventajas cada vez más valoradas por los usuarios. Por ello, tanto las tecnofinancieras como los neobancos ejercen una presión competitiva importante sobre los bancos tradicionales.

> Una característica del sistema financiero venezolano ha sido el elevado **número** de instituciones bancarias en relación con el tamaño **efectivo** del mercado y el volumen de servicios que prestan.



Holger Kleine / Stocklib

Un ejemplo de cómo los neobancos aceleran el entorno competitivo de los países donde comienzan a operar es el caso de Revolut en Irlanda. Esta institución lanzó su aplicación financiera en 2015. Inicialmente, operaba como una entidad de pagos electrónicos; posteriormente, en marzo de 2022, obtuvo la licencia bancaria. A partir de enero de 2023 comenzó a migrar a sus clientes irlandeses a números IBAN locales de Irlanda, lo que les permitió mover sus fondos tanto en Irlanda como en cualquier país de la eurozona mediante un sistema de pagos integrado. Revolut, con su infraestructura tecnológica de punta, ha resultado mucho más adecuada para la expansión internacional que los sistemas (a menudo obsoletos) de sus competidores tradicionales tanto en Irlanda como en otros 39 países.[6]

En Brasil los neobancos ya no son meras alternativas, sino que compiten directamente en tamaño con la banca tradicional. Por ejemplo, Nubank, con más de 131 millones de clientes en el mundo y 112 millones solo en Brasil, es el líder en banca digital de Brasil por número de usuarios. Pese a que sus activos y su cartera de créditos constituyen aproximadamente una décima parte de los activos del Banco ITAU, un banco tradicional con unos 100 millones de clientes, el modelo de negocio de Nubank le ha permitido obtener tasas de retorno superiores al enfocarse en segmentos de clientes con menores ingresos.[7]

En Venezuela más de cuatro décadas de controles cambiarios han llevado a los consumidores a desarrollar una amplia familiaridad con activos denominados en moneda dura y con mecanismos alternativos para acceder a ellos. Como resultado, la adopción de criptoactivos, criptomonedas estables (*stablecoins*) y plataformas digitales especializadas ha sido relativamente rápida en comparación con otros mercados. En un contexto marcado por la creciente tokenización de activos financieros a escala global, es razonable esperar que una porción cada vez mayor de inversionistas nacionales recurra a estas herramientas para acceder a oportunidades de inversión que hoy permanecen fuera del alcance de los canales financieros tradicionales.

Dentro de un marco regulatorio adecuado, los bancos venezolanos podrían participar activamente en el desarrollo de este nuevo segmento de negocios. La colaboración entre la banca venezolana y empresas especializadas en estas tecnologías podría acelerar la incorporación de nuevos productos y servicios al mercado nacional.

Las *stablecoins*, por ejemplo, tienen el potencial de fortalecer los canales de pago transfronterizos y facilitar operaciones de comercio exterior, especialmente en entornos donde los servicios de banca corresponsal tradicional son limitados. Del mismo modo podrían desarrollarse soluciones basadas en canales no tradicionales, como la incorporación (*onboarding*) digital (proceso mediante el cual un cliente abre una cuenta o solicita servicios financieros de forma completamente remota), así como productos multimoneda y servicios financieros de mayor alcance.

Un ejemplo reciente de colaboración se encuentra en Argentina, donde la empresa global de tecnología financiera Circle —emisora de la *stablecoin* USDC (USD Coin)— ha anunciado inversiones orientadas al desarrollo del ecosistema nacional. Según el presidente ejecutivo de Circle, para participar en un mercado la empresa requiere tres condiciones fundamentales: un ecosistema *fintech* dinámico, una adopción consolidada de activos digitales y *stablecoins*, y un entorno regulatorio que favorezca la innovación y la expansión

de nuevos modelos de negocios. Lo más relevante es que su estrategia no se centra en competir por la captación de clientes finales, sino en proveer infraestructura tecnológica y financiera para empresas, desarrolladores y otros participantes del sistema (como los bancos).[8]

La próxima ola de innovación financiera en Venezuela podría apoyarse menos en la sustitución de la banca tradicional y más en la creación de alianzas que amplíen las capacidades del ecosistema financiero existente. Según algunos representantes de la banca nacional, una de las mayores oportunidades para el sector se encuentra en la integración económica y el comercio exterior apoyados en nuevas tecnologías financieras.

Históricamente, los bancos han desempeñado un papel fundamental en la canalización segura de operaciones de importación mediante instrumentos de financiamiento y crédito documentario. Ahora bien, tecnologías como *blockchain*, *stablecoins* y las nuevas infraestructuras digitales de pagos podrían transformar significativamente estos procesos al reducir costos, acortar tiempos de liquidación y aumentar la rastreabilidad de las operaciones internacionales.

En un escenario de recuperación económica, las instituciones financieras podrían ampliar su participación en el comercio, financiando y gestionando también las exportaciones no tradicionales; particularmente, en sectores como el agrícola y el pesquero. Esto contribuiría a la integración del país con los mercados internacionales y al desarrollo de actividades con potencial para convertirse en importantes motores de crecimiento económico.

La asociación de la banca venezolana con empresas especializadas en infraestructura financiera digital podría hacer más eficiente la intermediación financiera, sin necesidad de replicar internamente todas las capacidades tecnológicas requeridas. Actualmente, la principal limitación de la intermediación en Venezuela no radica en la ausencia de productos (créditos para vehículos, viviendas, tarjetas de crédito y financiamiento a cuotas, entre otros), sino en la escasez de fondos prestables debido al altísimo porcentaje de encaje legal. Una vez superada esta limitación, la incorporación de tecnología podría acortar los tiempos de adjudicación de préstamos, mejorar la evaluación de los perfiles de riesgo mediante inteligencia artificial, utilizar la verificación automática de documentos o eliminar pasos manuales en los procesos de solicitud.

La masificación de estos nuevos procesos también podría apoyarse en la evolución de las oficinas digitales. Este modelo, que ya existe en Venezuela, aunque de forma incipiente, combinaría espacios de atención personalizada con herramientas tecnológicas orientadas a facilitar el uso de servicios digitales. El reto sería transformar de manera progresiva estos centros en espacios de asesoría financiera y patrimonial, lo que ampliaría el abanico de productos disponibles para los clientes y fortalecería su relación con la institución.

Más allá de los productos específicos, parece claro que el principal aporte de las *fintechs* y los neobancos al mercado nacional podría ser la presión competitiva que ejercerían sobre las instituciones tradicionales. Esta competencia incentivaría mejoras continuas en eficiencia, innovación y calidad de servicio de la banca.

Las ventajas de la banca tradicional parecieran concentrarse en la gestión integral de riesgos. La experiencia acumulada en el manejo de riesgos de crédito, mercado, operación y reputación constituye un activo que podría diferenciarla de actores más jóvenes y menos experimentados como los neobancos y las *fintechs*.

El futuro: retos y oportunidades

La banca venezolana está por comenzar un proceso de transformación profunda. Los desafíos son grandes, pero también lo son las oportunidades. La clave estará en su capacidad para innovar, adaptarse y superar las barreras regulatorias y burocráticas. Si el país logra estabilizarse y promover una regulación favorable, la banca podrá ofrecer servicios modernos, eficientes y asequibles para todos.

La colaboración entre bancos tradicionales, *fintechs*, neobancos y actores internacionales será fundamental. De producirse la integración adecuada de tecnología, cultura de riesgo y visión estratégica, la banca venezolana podrá posicionarse como un sector dinámico y competitivo y un motor de crecimiento y desarrollo para el país.

NOTAS

1 *Finanzas Digital* (2026, 15 de enero): Sistema financiero venezolano cierra 2025 con crecimiento en cartera de crédito y ganancias netas. https://finanzasdigital.com/informe-banca-venezolana-diciembre-2025/

2 *Banca y Negocios* (2024, 11 de diciembre). Crédito bancario en América Latina equivale a 47,6% del PIB, mientras en Venezuela se ubica en 2%. https://www.bancaynegocios.com/credito-bancario-en-america-latina-equivale-a-476-del-pib-mientras-en-venezuela-se-ubica-en-2/ Datapaís (2025, 29 de diciembre). *Créditos bancarios como porcentaje del PIB*. https://www.datapais.com/que-porcentaje-del-pib-equivalen-los-creditos-bancarios/

3 Kohler, M. (2015). Which banks are more risky? The impact of business models on bank stability. *Journal of Financial Stability*, *16*, 195-212. https://doi.org/10.1016/j.jfs.2014.02.005

4 *Finanzas Digital* (2026).

5 *Finanzas Digital* (2026).

6 Jenkins, P. (2026, 15 de junio). Lessons from Ireland's Revolut Revolution. *Financial Times*. https://www.ft.com/content/d46d909c-f7b1-4f3a-b953-61ce1516096b?syn-25a6b1a6=1

7 Nu (2026, 25 de febrero). *Nu Holdings Ltd. reporta los resultados financieros del cuarto trimestre y del año completo 2025*. https://international.nubank.com.br/es/compania/nu-holdings-ltd-reporta-los-resultados-financieros-del-cuarto-trimestre-y-del-ano-completo-2025/

8 Aldaya, F. (2026, 14 de julio). «Argentina se ha vuelto mucho más atractiva para la inversión extranjera», dice CEO de Circle. *Bloomberg Línea*. https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/argentina/argentina-se-ha-vuelto-mucho-mas-atractiva-para-la-inversion-extranjera-dice-ceo-de-circle/?utm_source=Push-notification&utm_medium=Onesignal&utm_campaign=ar-push-cherrie

La entrada de instituciones financieras internacionales se convertiría en una **alternativa** natural para complementar las necesidades de **capital** del sistema.

CRECIMIENTO ECONÓMICO: LA APUESTA A LARGO PLAZO DEL MERCADO DE CAPITALES VENEZOLANO

El crédito bancario es el instrumento idóneo para financiar necesidades operativas de corto plazo; el mercado de valores, para proyectos de expansión a largo plazo. Es necesario concebir el dinamismo futuro del mercado de valores venezolano como parte de un proceso integral, que abarca la corrección de los desequilibrios monetarios, la apertura cambiaria y el respeto a los derechos de propiedad.

Urbi Garay y Adriana Goncalves

EL MERCADO DE VALORES VENEZOLANO atraviesa un período de reactivación sostenida. Tras años de contracción, la Bolsa de Valores de Caracas (BVC) ha experimentado un aumento del número de operaciones, los montos transados y el valor total de las acciones cotizadas. Sin embargo, los volúmenes negociados son bajos comparados con otras bolsas de América Latina.

Participar como emisor en el mercado de valores ofrece ventajas estratégicas —más allá del acceso a fondos— que el financiamiento bancario no provee. La emisión bursátil exige registrarse ante la Superintendencia Nacional de Valores (Sunaval), contratar una calificación de riesgo independiente, preparar un prospecto público, fortalecer la gobernanza corporativa y mejorar la visibilidad ante inversionistas institucionales nacionales y extranjeros. Al acceder a un universo amplio de acreedores, el emisor reduce su dependencia de una sola institución financiera y construye un historial de crédito ante el mercado de capitales.

El mercado de valores no sustituye al crédito bancario: lo complementa. Un papel comercial indexado ofrece hoy en Venezuela una tasa nominal del 13 por ciento anual, pero los costos de estructuración, colocación, representación común, calificación de riesgo y comisiones de la Sunaval, entre otros, elevan el costo efectivo a aproximadamente el 21 por ciento anual. Los créditos bancarios tienen un costo efectivo similar, pues, una vez que se calcula en unidades de valor de crédito con tasas del 13 al 16 por ciento anual, hay que sumar las comisiones bancarias planas establecidas por el Banco Central de Venezuela. Una diferencia importante es el colateral: el crédito bancario suele requerirlo, mientras que el mercado bursátil no lo exige.

Más allá de los costos, ambos canales tienen vocaciones distintas: el crédito bancario es el instrumento idóneo para financiar capital de trabajo y necesidades operativas de corto plazo, mientras que el mercado de valores —a medida que los plazos se alarguen cuando se logre la estabilización macroeconómica— es la fuente de financiamiento de proyectos de inversión y expansión a largo plazo, así como de estructuras de financiamiento más complejas que permitan movilizar capital hacia sectores estratégicos de la economía.

Una historia reciente de oportunidades y retos

En tiempos recientes el mercado venezolano ha mostrado señales de crecimiento. Los certificados financieros bursátiles son el ejemplo más elocuente: de apenas 3 millones de dólares negociados en el primer trimestre de 2025 aumentaron a 289 millones en el primer semestre de 2026.[1] La Sunaval ha reducido los plazos de autorización, abierto el registro a nuevos instrumentos y mantenido un diálogo constructivo con el sector. Por su naturaleza comercial y transaccional, estas operaciones se liquidan en el mercado de otros bienes de la BVC; por lo tanto, sus volúmenes no se consolidan en las estadísticas tradicionales de renta fija. Esto explica que su tamaño supere al del mercado de deuda corporativa convencional.

Urbi Garay, profesor y director de Investigaciones del IESA
Adriana Goncalves, presidenta ejecutiva de Mercantil Merinvest Casa de Bolsa



Los retos persisten (pocos emisores, escasa divulgación de información financiera auditada y volatilidad cambiaria), pero el margen de crecimiento es considerable. En economías en expansión, el mercado de capitales y la banca siempre han crecido juntos: con una mejora macroeconómica sostenida, el alargamiento de plazos, la llegada de nuevos emisores y el interés de inversionistas internacionales, el crecimiento del mercado bursátil venezolano no solo será posible: será casi inevitable.

A los retos estructurales históricos se suma hoy el complejo panorama humano y económico causado por los terremotos del 24 de junio. La reconstrucción exige optimizar todas las fuentes de financiamiento posibles.

La firma de ingeniería Miyamoto International y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo calcularon sobre el terreno que los daños directos en infraestructura alcanzan los 6.700 millones de dólares; los modelos de riesgo globales de la ONU proyectan un impacto económico general cercano a los 37.000 millones de dólares.[2]

Ante estas magnitudes, el sistema bancario y el mercado bursátil son estructuralmente muy pequeños para llevar adelante una reconstrucción que se financiará principalmente con asistencia multilateral y fondos soberanos internacionales. No obstante, el mercado de capitales venezolano puede actuar como un actor secundario, pero valioso, y servir como plataforma para canalizar flujos de inversión extranjera privada hacia proyectos específicos de reconstrucción habitacional o infraestructura productiva. De este modo, sin pretender sustituir las grandes líneas de financiamiento internacional, la bolsa nacional puede ser un canal alternativo para complementar el esfuerzo nacional de recuperación.

Requisitos para dinamizar el mercado de valores venezolano

El mercado de valores opera hoy muy por debajo de su potencial histórico y latinoamericano, aunque ha resistido el difícil entorno de las últimas dos décadas. Para que cumpla su papel fundamental como motor de desarrollo y facilite la asignación eficiente de recursos y la democratización de la riqueza, es indispensable que se materialice un conjunto de transformaciones estructurales.

Dinamizar el mercado no es una labor que dependa exclusivamente de los actores bursátiles. Requiere un entorno macroeconómico e institucional que brinde confianza tanto a los emisores que buscan financiamiento como a los inversionistas que proveen el capital.

Estabilización macroeconómica: condición necesaria

El crecimiento sostenible de los mercados de capitales está estrechamente ligado a tres pilares: estabilidad macroeconómica, banca comercial robusta y marco jurídico e institucional previsible.[3] En las economías emergentes, cuando el entorno económico empeora, el desempeño bursátil empeora mucho más. Eso fue lo que sucedió en Venezuela: la hiperinflación y la prolongada contracción económica entre 2014 y 2021 debilitaron estructuralmente el mercado y erosionaron tanto el excedente de ahorro de las personas como la capacidad de las empresas para acumular y reponer capital.

Es difícil planificar cuando variables financieras clave como el tipo de cambio son muy volátiles. Asimismo, cuando los desequilibrios fiscales son crónicos y persistentes —como ha ocurrido en Venezuela en los últimos quince



Stocklib

años— el sector privado anticipa mayores cargas tributarias o la monetización del déficit. Este escenario es terreno fértil para la recesión, la depreciación cambiaria y el endurecimiento de los controles de capital: tres distorsiones presentes en la economía venezolana. El efecto combinado es la aceleración de los precios y la reducción de incentivos para invertir en la bolsa de valores, debido a la caída de los retornos reales ajustados por el incremento exponencial del riesgo.[4]

La restitución del equilibrio macroeconómico básico es condición necesaria para reimpulsar el crecimiento, fomentar el ahorro de largo plazo y dinamizar la demanda de activos financieros. De hecho, las economías con inflaciones bajas y predecibles logran estructurar mercados de deuda nacional considerablemente activos.[5] Por el contrario, una gran volatilidad de los agregados macroeconómicos y financieros penaliza con especial fuerza el horizonte de planificación de los inversionistas institucionales —como los fondos de pensiones— cuyas estrategias de colocación requieren certidumbre.

Desmonetización, iliquidez y encaje bancario

Venezuela ha padecido una grave desmonetización: la liquidez monetaria, expresada en dólares, cayó más del 95 por ciento entre 2013 y 2020. En una economía cuyo cociente de liquidez monetaria sobre el producto interno bruto es minúsculo —es decir, apenas circulan bolívares— es muy cuesta arriba que haya grandes volúmenes de negociación en su bolsa de valores, máxime cuando no se ha permitido la realización de transacciones en otras monedas, como ha sido el caso de la BVC, a pesar de haberse hecho múltiples solicitudes.

Un factor agravante de la escasez de liquidez ha sido la política monetaria restrictiva del Banco Central. Desde comienzos de 2020, el encaje sobre los depósitos bancarios ha sido excesivo (llegó al ciento por ciento y posteriormente se redujo al 73 por ciento), lo que le ha restado financiamiento a las empresas. Es esencial tener un sistema bancario sólido que complemente al mercado de capitales.

Es urgente reducir el encaje bancario para que el crédito comercial fluya y, con ello, se recupere la intermediación financiera tradicional, de la que la actividad bursátil es complementaria. Históricamente, cuando ha habido crisis bancarias en los mercados emergentes, se han achicado los mercados de capitales y el crédito.[6]

Control de cambios, negociaciones en divisas y sanciones internacionales

Aunque a finales de 2018 el Ejecutivo despenalizó el mercado cambiario, aún persiste una serie de deficiencias que frenan las inversiones. La eliminación de cualquier esquema de control y la libre convertibilidad son pasos indispensables para atraer a inversionistas internacionales y dar confianza al capital nacional.

La realidad multimoneda del país exige una adaptación del mercado de valores. Un hito importante ocurrió el 20 de noviembre de 2020, cuando la Sunaval autorizó por primera vez a una empresa a colocar papeles comerciales en dólares (aunque negociables solo en bolívares) en la Bolsa de Valores de Caracas. Esta autorización abrió tímidamente el mercado de capitales a las empresas para emitir acciones o bonos en moneda extranjera y así obtener financiamiento de largo plazo. Ahora bien, para lograr una verdadera dinamización, es necesario masificar y perfeccionar esta posibilidad: permitir que la compensación y la liquidación de valores en divisas operen de forma fluida y transparente en el futuro cercano.

A todo lo anterior hay que sumar el obstáculo de las sanciones internacionales, a pesar de su relajamiento progresivo en lo que va de 2026. Venezuela permanece esencialmente

Instrumentos del mercado de renta fija venezolano

Existen cinco instrumentos principales de emisión de deuda en el mercado bursátil de Venezuela: pagarés bursátiles, papeles comerciales, obligaciones quirografarias, títulos de participación y certificados financieros bursátiles. El pagaré bursátil prácticamente no se ha usado; en Venezuela solo se han colocado tres series en toda la historia.

Papeles comerciales

Son los instrumentos dominantes de la renta fija bursátil. No requieren garantías reales, aunque el emisor debe obtener autorización de la Superintendencia Nacional de Valores (Sunaval), registrar la emisión en la Bolsa de Valores de Caracas, designar un representante común y contar con dos calificaciones de riesgo. Los papeles comerciales concentraron el 85 por ciento del volumen negociado en renta fija entre enero y mayo de 2026, el 74,7 por ciento en la modalidad indexada al tipo de cambio oficial y el 10,1 por ciento en dólares. La denominación en bolívares ha prácticamente desaparecido. En 2020, los papeles comerciales se habilitaron para emisiones en moneda extranjera. Desde entonces, estos instrumentos indexados pasaron del 42 por ciento del total emitido en renta fija en 2024 y 2025 al 75 por ciento entre enero y mayo de 2026. Los plazos oscilan entre 90 y 180 días para los títulos indexados y hasta 360 días para los denominados en dólares. La tasa nominal se ha mantenido estable entre el 13 y el 14 por ciento anual.

Obligaciones quirografarias

Bonos de mediano y largo plazo (de uno a cinco años) emitidos por empresas sin garantía colateral y respaldados únicamente por la solvencia del emisor. Se denominan en bolívares, dólares o de forma indexada. Entre el año 2024 y el primer trimestre de 2026 las obligaciones quirografarias en dólares representaron el 25 por ciento del mercado de renta fija con tasas del 13 por ciento anual; las indexadas, el 2,6 por ciento con tasa del 12 por ciento; y las denominadas en bolívares registraron tasas de entre el 37 y el 65 por ciento anual en 2025.

Títulos de participación

Se emiten para financiar proyectos productivos específicos mediante la participación del inversionista en las utilidades o flujos de caja que generen. No constituyen, en sentido estricto, deuda. Aunque han sido autorizados principalmente para el sector agroindustrial, representaron apenas el 2,2 por ciento del mercado de renta fija entre el año 2024 y el primer trimestre de 2026 y ofrecieron una tasa de retorno del 13 por ciento anual.

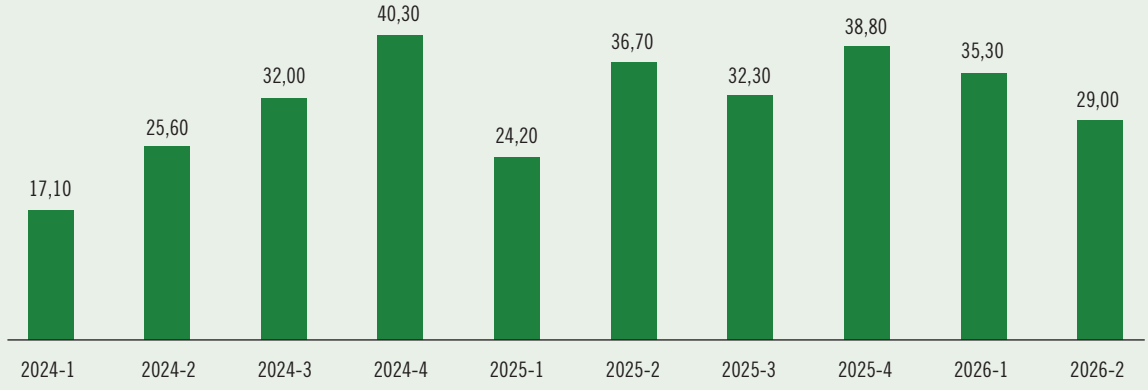
Certificados financieros bursátiles

Son los instrumentos de mayor crecimiento en el mercado venezolano. Un certificado financiero bursátil representa derechos de crédito derivados de cuentas por cobrar comerciales que una empresa cede a una casa de bolsa para su titularización. El respaldo de los certificados está constituido por las propias facturas, que constituyen una garantía concreta, a diferencia de los instrumentos quirografarios. Los plazos son muy cortos: entre 30 y 90 días, alineados con los ciclos de cobro comercial. Su expansión ha sido notable: el volumen acumulado entre el 1 enero y el 12 de junio de 2026 alcanzó 289 millones de dólares, más que el total negociado durante el año 2025 (226 millones). Este fenómeno se debe a la titularización de cuentas por cobrar de modelos de financiamiento al consumo masivo (tipo «Compra ahora, paga después»), en la que empresas como Cashea han sido dinamizadores clave. El valor nominal de los certificados y sus negociaciones se calculan referenciados al dólar, pero su pago y liquidación efectiva se realizan en bolívares a la tasa oficial.

Evolución del mercado de renta fija

El volumen negociado en el mercado de renta fija convencional fue de 114 millones de dólares en 2024; en 2025 aumentó a 132 millones y en el primer semestre de 2026 sumó 64,3 millones. El número de empresas emisoras de renta fija pasó de 27 en 2024 a 33 en 2025, con incorporaciones de los sectores agroindustrial, comercial, industrial y de telecomunicaciones.

Volumen negociado en el mercado de renta fija de la Bolsa de Valores de Caracas, 2024-2026
(millones de dólares por trimestre)



Datos hasta el 12 de junio de 2026.
Fuente: Superintendencia Nacional de Valores. *Informes mensuales* [2024-2026]. https://www.sunaval.gob.ve/mensuales-2/

cerrada a los mercados financieros internacionales debido, en gran medida, al peso del sobrecumplimiento y las prohibiciones, unidos al control de cambios aún imperante y a la situación de incumplimiento de pagos de los bonos de la República y de PDVSA en los mercados internacionales. La regularización de la reinserción financiera internacional es, por lo tanto, imprescindible.

Privatizaciones: catalizadoras del mercado

Una de las estrategias más eficaces para impulsar una bolsa de valores es la privatización o la apertura del capital de empresas del Estado. De allí la importancia de que un porcentaje significativo de las acciones de empresas estatales de telecomunicaciones, energía, servicios o industrias básicas se inscriban en las bolsas de valores.

Esta acción cumpliría tres propósitos: 1) asignar a estas empresas recursos frescos para recuperar su mermada infraestructura; 2) someter la gestión estatal a la disciplina, la transparencia financiera y el examen del buen gobierno corporativo que exige el mercado; y 3) introducir una oferta valiosa de títulos que podrían adquirir tanto ahorristas particulares como inversionistas institucionales nacionales y extranjeros. Como resultado, se democratizaría el capital y la bolsa ganaría en montos transados y capitalización.

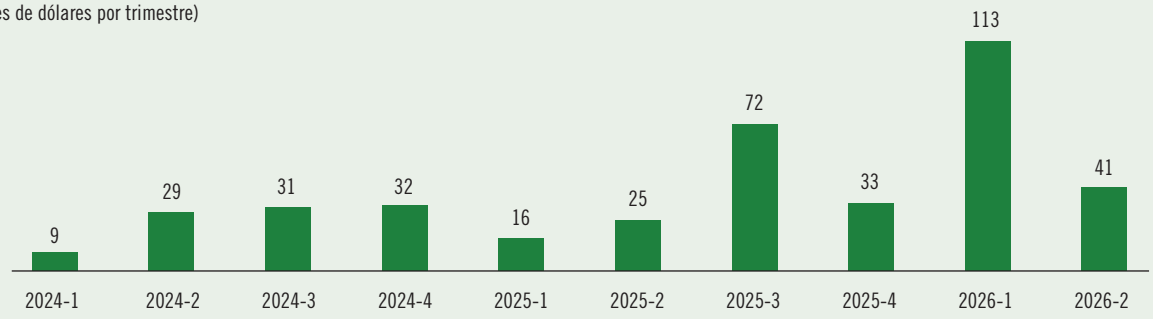
En el pasado hubo casos exitosos de privatización de empresas cuyas acciones luego se inscribieron en la bolsa.

El mercado de acciones venezolano

En la Bolsa de Valores de Caracas están listadas 42 empresas de seis sectores: financiero, industrial, consumo masivo, agroindustrial, telecomunicaciones e inmobiliario. En 2026, los títulos más negociados (hasta mayo) fueron Banco Nacional de Crédito (59,5 millones de dólares) y Ron Santa Teresa (44,7 millones). La capitalización total de mercado pasó de 3.470 millones de dólares al cierre de 2024 a 18.160 millones el 12 de junio de 2026.

Volumen negociado en el mercado de renta variable de la Bolsa de Valores de Caracas

(millones de dólares por trimestre)



Datos hasta el 12 de junio de 2026.
Fuente: Superintendencia Nacional de Valores. Informes mensuales [2024-2026]. https://www.sunaval.gob.ve/mensuales-2/

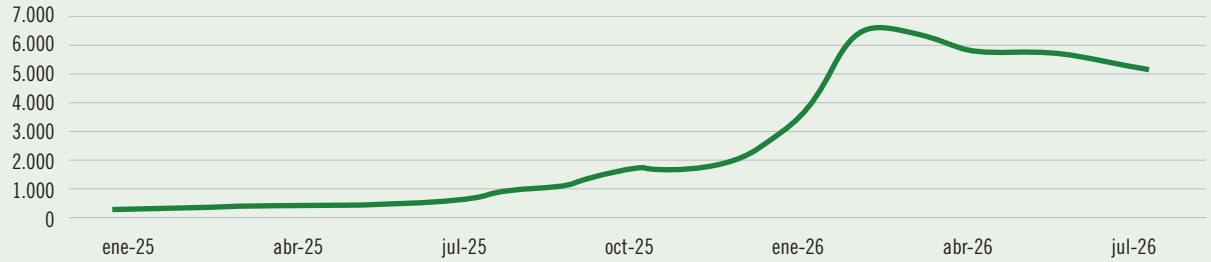
El Índice Bursátil Caracas (IBC) cerró 2025 con un aumento de más del 200 por ciento en dólares. Esa alza acumulada alcanzó un pico del 572 por ciento en febrero de 2026; el 12 de junio se situó en un 300 por ciento. El excepcional *rally* de febrero fue efecto tanto de las expectativas positivas ante los acontecimientos políticos ocurridos a inicios de enero, como del rezago temporal en el aumento del tipo de cambio oficial. Esto último impulsó un arbitraje masivo hacia activos de renta variable como mecanismo de cobertura, que se normalizó en los meses subsiguientes.

El desempeño del IBC en 2025 (un aumento de más del 200 por ciento en dólares) fue el mayor de América Latina. Sin embargo, en capitalización absoluta, la brecha con el resto de los mercados es considerable: Brasil tiene el mercado bursátil más grande de América Latina (la Bolsa de Valores de São Pablo, cuyo nombre oficial es B3), seguido por el bloque andino formado por Chile, Colombia y Perú (agrupados en la plataforma Nuam Exchange); en tercer lugar está México. La Bolsa de Valores de Caracas representa solo el dos por ciento de B3 y menos del uno por ciento de la capitalización total de América Latina. Estas proporciones ilustran la brecha estructural, pero también el potencial: un avance moderado en los montos transados y el número de emisores sería un salto significativo en términos relativos.

En el mercado venezolano no existen datos consolidados y confiables de P/E (precio/ganancias) o precio/valor en libros, como consecuencia de la volatilidad cambiaria y la irregularidad de la publicación de estados financieros auditados.

Índice Bursátil Caracas, enero 2025-julio 2026

(valores al cierre del mes)



Fuente: Superintendencia Nacional de Valores. *Operaciones estadísticas* [2025-2026]. https://www.sunaval.gob.ve/operaciones-estadisticas-2/



Stocklib

Eso permitió la participación de miles de inversionistas pequeños, medianos y grandes, y el otorgamiento de financiamiento a accionistas pequeños y medianos para la compra de acciones. El caso más emblemático fue la privatización de Cantv, la mayor empresa de telecomunicaciones del país, en los años noventa.

Modernización del marco legal e institucional

Es necesario contar con un marco legal e institucional robusto en el que unas instituciones fuertes protejan los derechos tanto de los acreedores como de los inversionistas (especialmente, los pequeños inversionistas) y complementen la actividad de los organismos reguladores. Los países que cuentan con políticas macroeconómicas estables y cuyas leyes protegen los derechos de los acreedores disponen de mercados de bonos más amplios y desarrollados.[7]

Tanto el diseño de políticas y leyes que protejan a los accionistas minoritarios como su efectiva aplicación son esenciales para ensanchar la base de inversionistas de las empresas que cotizan en la bolsa. Con ello no solo se democratiza el capital, sino también aumenta la cantidad y la calidad de los títulos disponibles para negociar.

Para que un mercado de capitales se desarrolle, se requiere la participación de fondos de pensiones privados, la apertura de los mercados a la inversión extranjera, la liberalización financiera y las reformas impositivas. Es necesario flexibilizar algunas disposiciones del andamiaje legal venezolano (que incluye la Ley de Mercado de Valores, la Ley de Cajas de Valores y normativas emitidas por organismos como la Sunaval y la Caja Venezolana de Valores) para reducir los costos de emisión y agilizar los tiempos de autorización de oferta pública. Asimismo, resulta prioritario revisar el impacto de las tasas de fiscalización, las contribuciones parafiscales y el régimen de sanciones monetarias de la Sunaval, cuyo peso financiero actual actúa como un desincentivo silencioso que inhibe la entrada de pequeñas y medianas empresas al ecosistema bursátil.

Es necesario concebir el dinamismo futuro de la bolsa venezolana como parte de un proceso integral que abarca la corrección de desequilibrios monetarios, la apertura cambiaria, la modernización del andamiaje legal y el regreso de la confianza inversionista, mediante el respeto a los derechos de propiedad y la reinserción global.

NOTAS

1 Superintendencia Nacional de Valores. *Informes mensuales* [2024-2026]. https://www.sunaval.gob.ve/mensuales-2/

2 Miyamoto International (2026, 2 de julio). *Daños causados por el terremoto en Venezuela: costo de $6.7 mil millones y reconstrucción*. https://miyamotointernational.com/es/costo-de-los-danos-causados-por-el-terremoto-en-venezuela-y-su-reconstruccion/
United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2026, 2 de julio). *Analytical estimate of damages caused by the June 24, 2026 earthquakes in Venezuela*. https://www.undrr.org/publication/documents-and-publications/analytical-estimate-damages-caused-june-24-2026-earthquakes

3 Garay, U. y Jaramillo, C. (2021). La reinvención financiera de las empresas venezolanas: el reapalancamiento. En N. Auletta y U. Garay (eds.), *La reinvención de las empresas venezolanas* (pp. 74-105). Ediciones IESA.

4 Garay y Jaramillo (2021).

5 Rojas-Suárez, L. (2014). *Towards strong and stable capital markets in emerging market economies*. BIS Papers n.º 75. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap75c.pdf

6 Rojas-Suárez (2014).

7 La Porta, R., López-de-Silanes, F., Shleifer, A. y Vishny, R. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, *106*(6), 1113-1155. https://doi.org/10.1086/250042

CRIPTOACTIVOS PARA EL CRECIMIENTO DE VENEZUELA

Los criptoactivos se han convertido en activos estratégicos para la gestión organizacional. Por esta razón, se les está incorporando a la gestión de tesorería de un creciente número de empresas en Venezuela, como salida a la compleja situación económico-financiera del país.

Aarón Olmos y Jacqueline Fuentes

LAS APLICACIONES de tecnología financiera (*fintechs*) nacionales y extranjeras, las criptomonedas y los criptoactivos se han convertido en opciones ampliamente usadas para la circulación, el rescate y la protección del dinero en Venezuela. Para que un gerente o inversionista pueda evaluar con criterio propio una oportunidad de negocio, una propuesta tecnológica o una decisión de política empresarial relacionada con criptoactivos requiere un mapa conceptual que muestre las diferencias clave entre el dinero convencional o fíat y el dinero cripto.

La infraestructura *blockchain* y sus componentes

Técnicamente, una cadena de bloques (*blockchain*) es una base de datos distribuida, organizada en bloques de información enlazados entre sí mediante criptografía. Cada bloque contiene un conjunto de transacciones verificadas, una marca de tiempo y una huella digital (*hash*). Si alguien altera un registro, la huella cambia, rompe la cadena y alerta al sistema.[1]

La cadena de bloques no es una sola red. Existen cientos de cadenas de bloques distintas, cada una con sus propias reglas, velocidades y propósitos. Bitcoin fue la primera, creada en 2009. Ethereum, lanzada en 2015, introdujo un importante cambio —los contratos inteligentes, basados en el trabajo de Nick Szabo de 1994— y se convirtió en la plataforma más usada para aplicaciones empresariales.[2] Otras redes relevantes son Solana, Avalanche, Polygon y BNB Chain.

Imagine un libro mayor de contabilidad que miles de personas usan simultáneamente (algo similar a Google Sheets). Cuando alguien registra una transacción nueva, todos la ven, la verifican independientemente y la añaden a su copia. Para modificar un registro antiguo en este libro habría que convencer a más de la mitad de esos miles de participantes de forma simultánea, algo poco viable. Una cadena de bloques es una red de nodos (computadores) que ejecutan pasos o protocolos de validación, almacenan una copia de toda la cadena y certifican las nuevas transacciones. Cuantos más nodos independientes tenga una red, más difícil será manipularla.

Para que todos los nodos estén de acuerdo, sobre cuáles transacciones son válidas, la red usa un mecanismo de consenso. Los más usados en los desarrollos *blockchain* son:

- Prueba de trabajo (*proof of work*): los nodos compiten resolviendo problemas matemáticos complejos (resultados con cantidades exactas de ceros) para validar bloques. Consume mucha energía, pero es el mecanismo más probado en seguridad y es el que usa Bitcoin, por ejemplo.[3]
- Prueba de participación (*proof of stake*): los validadores bloquean una cantidad de criptomonedas como garantía. Consume mucho menos energía. Este lo usa Ethereum desde 2022 y la mayoría de las cadenas de bloques que proveen contratos inteligentes.[4]

Aarón Olmos y Jacqueline Fuentes, profesores del IESA

Capas del ecosistema *blockchain*

Capa	Qué hace	Ejemplos
Infraestructura (L1)	Red de nodos que valida y registra transacciones en la cadena base	Bitcoin, Ethereum, Solana, Avalanche
Escalabilidad (L2)	Soluciones que procesan transacciones fuera de L1 para mayor velocidad y menor costo	Lightning Network (BTC), Polygon (ETH)
Contratos inteligentes	Programas autoejecutables que corren sobre L1/L2 y automatizan acuerdos	Ethereum EVM, Solana Programs
Criptoactivos	Tokens y monedas que circulan sobre la infraestructura	BTC, ETH, USDT, USDC, NFT
Aplicaciones descentralizadas (DApps)	Interfaces que conectan al usuario con contratos inteligentes y criptoactivos	*Exchanges* descentralizados, plataformas de rastreabilidad, CoinTable

Tipos de criptomonedas estables: características y riesgos

Tipo	Respaldo	Ventaja	Riesgo
Fíat colateralizada	Reservas en dólares u otra moneda soberana	Estabilidad y amplia aceptación	Depende de custodio centralizado (USDT, USDC)
Cripto colateralizada	Criptoactivos en exceso como garantía	Descentralizada, transparente en *blockchain*	Riesgo de liquidación en caídas bruscas (DAI)
Algorítmica	Algoritmo que ajusta oferta automáticamente	Sin necesidad de reservas físicas	Vulnerable a espirales de devaluación (UST, 2022)
Respaldada por materia primas	Oro, petróleo u otro bien tangible	Protección contra inflación del dólar	Requiere auditoría física de reservas (XAUT, PAXG)

Leyenda: USDT (Tether), USDC (USD Coin, Circle), DAI (MakerDAO), UST (TerraUSD, colapsó en 2022), XAUT (Tether Gold), PAXG (Pax Gold).

Para la economía nacional y el gerente venezolano, la distinción entre estos dos tipos de pruebas es importante porque las empresas (granjas) de minería de bitcoines utilizan prueba de trabajo, lo que las hace intensivas en consumo eléctrico. Tal demanda de electricidad llevó a la Superintendencia Nacional de Criptoactivos y Actividades Conexas (Sunacrip) a prohibir la minería en mayo de 2024.[5] La organización Chainalysis ubica a Venezuela entre los veinte países con mayor volumen de transacciones cripto del mundo, según el índice global de adopción de criptomonedas 2025: se ubica en el puesto 18 en movimiento cripto y el noveno por persona.[6]

En el caso venezolano, entre las empresas que han desarrollado soluciones sobre cadenas de bloques para mitigar algún problema o brindar soluciones en materia contable-financiera, se encuentra Cointable.app, la primera plataforma venezolana de contabilidad cripto, que produce un comprobante de transacción con su *hash*, documenta y entrega una prueba criptográficamente irrefutable de que esa operación existió en la cadena de bloques originaria de la criptomoneda en ese momento exacto. Ningún auditor ni autoridad podrían negar la existencia de una transacción cuya *hash* puede verificarse en segundos en el explorador público de cualquier red, de acuerdo con Jan Domínguez, presidente ejecutivo de Cointable.app, en entrevista para *Debates IESA*.

Otro tipo de aplicaciones de la tecnología *blockchain* es la usada por la empresa venezolana DAgrO en la explotación del cacao venezolano. La cadena de bloques le permite, mediante un contrato inteligente, rastrear un cargamento de cacao y liberar el pago al exportador en el momento en que un sensor IoT confirma que llegó a temperatura adecuada al puerto de destino, de acuerdo con Fritz Wagner, presidente ejecutivo de la empresa, en entrevista para *Debates IESA*.

> La tecnología *blockchain* y los activos digitales —particularmente las monedas estables— han dejado de ser herramientas especulativas para transformarse en mecanismos estratégicos de cobertura, eficiencia transaccional y continuidad de operaciones.



Monsit / Stocklib

Un uso cada vez más extendido de la tecnología *blockchain* es la administración y la ejecución automática de acuerdos mediante contratos inteligentes (*smart contracts*). Esta herramienta permite, por ejemplo, distribuir de forma automática los dividendos de un fondo de inversión tokenizado cada vez que ingresan fondos a la dirección del contrato. Asimismo, facilita la devolución de la garantía de un arrendamiento en el momento exacto en el que el inquilino entrega el inmueble en condiciones verificables. Estos son casos exitosos de la incorporación de cadenas de bloques en modelos de negocios empresariales, más allá de las criptomonedas.[7]

El ecosistema *blockchain* funciona en capas (*layers*) superpuestas, como un edificio donde cada piso añade funcionalidades al anterior. Entender estas capas ayuda a evaluar cómo opera una solución tecnológica específica.

En Venezuela la bitcóin ha cumplido históricamente una función de reserva de valor y protección patrimonial: el volumen anual de transacciones en criptoactivos superó los 44.600 millones de dólares entre julio de 2024 y junio de 2025.[8] Esa adopción masiva fue una respuesta racional a la hiperinflación y el colapso del bolívar.

La principal objeción al uso empresarial de criptomonedas como bitcóin es su volatilidad. Por ejemplo, un proveedor que acepta bitcoines puede ver ese pago valer un veinte por ciento menos al día o las horas siguientes. No obstante, las criptomonedas estables resuelven ese problema, pues son criptoactivos diseñados para mantener un valor 1:1 con el dólar.

La distorsión económica y financiera en Venezuela ha convertido las criptomonedas estables —particularmente USDT (Tether) sobre la red TRON y USDC (USD Coin) de Circle— en la alternativa de facto de la economía informal y una herramienta cada vez más frecuente en el comercio formal. Según cálculos de la firma Ecoanalítica, solo en un mes (del 11 de junio al 13 de julio de 2026), el mercado P2P en Venezuela movió 1.389 millones de dólares, en su mayoría denominados en USDT.[9]

Para las empresas venezolanas exportadoras, el token no fungible (NFT) ofrece una oportunidad concreta, porque sirve para tokenizar cada lote de producto con un número único de identificación y crear un certificado de origen único, verificable públicamente, que no puede falsificarse ni duplicarse. Ese certificado acompaña al producto desde la finca hasta el consumidor final.

Billeteras digitales

Las billeteras digitales (*wallets*) guardan las claves privadas que prueban la propiedad y titularidad de las criptomonedas. Las cuentas de usuario que otorgan billeteras (*hot wallets*) en casas de cambio (*exchanges*) como Binance, Bybit o monederos integrados en aplicaciones de cambio locales son billeteras custodiales. Esto quiere decir que los usuarios no son exclusivamente propietarios o titulares de los criptoactivos allí disponibles, porque no se les permite extraer la clave o llave privada, un riesgo sistémico que el mercado ha comenzado a reconocer.[10]

Cuando el usuario controla sus claves o llaves privadas nadie más puede acceder a sus fondos, sin su autorización. Esta es la opción que materializa el principio de soberanía financiera que hace única a la tecnología *blockchain*. La responsabilidad,

Crecimiento económico y tecnología

El crecimiento económico se define como un aumento del producto interno bruto (PIB), un indicador que resume cinco grandes variables: consumo, inversión, gasto, exportaciones e importaciones (tres de mercado interno y dos de mercado externo). Este indicador ha sido escogido por organismos multilaterales como variable objetivo para el análisis económico global y se ha convertido en un referente de eficiencia, eficacia y efectividad de las políticas económicas de las naciones.

El desarrollo económico se entiende como variaciones positivas del PIB que se extienden en el tiempo. La forma como las naciones articulan sus políticas (monetaria, cambiaria, fiscal y comercial), en atención a su plan estratégico o plan nacional, de la mano de sus recursos, tecnología y población económicamente activa, determinará en buena medida su capacidad para desarrollarse y propiciar bienestar.

Paul Romer —economista estadounidense que obtuvo el premio Nobel de Economía en 2018 por sus contribuciones a la teoría del crecimiento económico— propuso modelos económicos en los que el cambio tecnológico es consecuencia de una acción promovida y coordinada tanto en el campo de la investigación como en el del desarrollo. El proceso de producción de conocimiento y las nuevas tecnologías potencian los aumentos de productividad por trabajador como resultado de la acción intencionada de los agentes económicos. Los avances tecnológicos fomentan el crecimiento y el desarrollo económico desde la educación y la investigación.[1]

Satoshi Nakamoto —un pseudónimo que esconde la identidad de una persona o grupo de personas— construyó la red Bitcoin en 2009 sobre el desarrollo de la cadena de bloques (*blockchain*) concebida en 1991 por el criptógrafo Stuart Haber y el físico W. Scott Stornetta, con la idea de marcar digitalmente la información con fecha y hora como parte del control de la información masiva (entrante y saliente) de los servidores de correo electrónico, y asegurarla luego criptográficamente.[2] En 1992, Haber y Stornetta actualizaron su sistema para incorporar árboles de Merkle, que les permitirían almacenar aún más información en un solo bloque de la cadena. Esta característica llamó poderosamente la atención de Nakamoto, quien la convirtió en base de su propuesta de sistema alternativo de dinero digital.[3]

El ecosistema *blockchain* tiene su propio lenguaje: expresiones como *hash*, nodo, *wallet*, *exchange*, gas, DeFi o *proof-of-work* circulan en conversaciones de negocios con creciente frecuencia, pero rara vez se explican con claridad a quienes toman decisiones de inversión o gestión. El resultado es predecible: se desestima la tecnología por desconocimiento o se adopta con entusiasmo, sin entender los riesgos ni las diferencias entre las tecnologías detrás de una criptomoneda, por ejemplo. Hoy más que nunca, tecnologías como las cadenas de bloques pueden potenciar el crecimiento de economías enteras si son comprendidas e incorporadas a la actividad económica, más allá de las bitcoines y criptomonedas.[4]

Notas

1 Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy, 98*(5), S71-S102. https://doi.org/10.1086/261725

2 Haber, S. y Stornetta, W. S. (1991). How to time-stamp a digital document. *Journal of Cryptology, 3*(2), 99-111. https://doi.org/10.1007/BF00196791

3 Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system.* https://bitcoin.org/bitcoin.pdf

4 Pérez, C. (2004). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero: La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza.* Siglo XXI Editores. Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial.* Debate.

sin embargo, es total, porque, para tener acceso a esa clave, es necesario estar en control de la frase semilla (conjunto de palabras aleatorias que permiten recuperar una billetera). Perder esta frase equivale a perder los fondos de forma irrecuperable.[11]

También existe la opción de billeteras o dispositivos físicos (*cold wallets*), similares a un dispositivo USB, que almacenan las claves privadas completamente desconectados de internet. Estos dispositivos se han convertido en el estándar de seguridad para montos significativos, porque un *hacker* no puede robar lo que no está en línea. Son especialmente adecuados para empresas que mantienen reservas importantes en criptoactivos, como parte de su estrategia de tesorería de criptoactivos.

Implicaciones para la gerencia

La realidad económica de Venezuela ha obligado a las empresas a desarrollar una resiliencia operativa sin precedentes. La persistencia de fenómenos como inflación, volatilidad cambiaria y restricciones de liquidez en divisas en el sistema bancario ha configurado un entorno en el que, por ejemplo, la gestión de tesorería tradicional resulta insuficiente para preservar el valor del trabajo. En este contexto, la tecnología *blockchain* y los activos digitales —particularmente las monedas estables— han dejado de ser herramientas especulativas para transformarse en mecanismos estratégicos de cobertura, eficiencia transaccional y continuidad de operaciones.

La adopción de activos digitales en la gestión empresarial venezolana requiere un marco estratégico riguroso, para mitigar riesgos y optimizar las operaciones. Los empresarios venezolanos del sector cripto y *blockchain* (como Cointable.app y DAgrO) mostraron la importancia de una ruta, pasos o protocolos para la adopción de criptoactivos en una organización.

El protocolo o ruta de adopción empresarial de criptoactivos abarca las siguientes fases:

1. Aspectos financieros y de tesorería.
2. Adecuación contable según el BA VEN-NIF n.º 12 versión 1.[12]
3. Consideraciones fiscales.
4. Aspectos legales.[13]
5. Prevención de legitimación de capitales (LC/FT/FPADM).
6. Aspectos tecnológicos y de protección de datos.
7. Estrategia educativa (una de las más importantes para la organización, pues tiene al ser humano como centro de la estrategia gerencial).

Existen múltiples modelos de negocios desarrollados sobre cadenas de bloques, que bien pudieran potenciar el desarrollo empresarial, contribuir al crecimiento y el desarrollo económico del país, siempre en el marco de la política económica y las políticas públicas que permitan dirigir la tecnología hacia sectores económicos y sociales que se beneficien de la transparencia, la inmutabilidad y la contraloría de datos digitales que representan valor o forman parte de la cadena productiva de procesos que impulsan no solo la economía, sino también la calidad de vida de la población.

Activos digitales como ventaja competitiva

En el contexto venezolano la distinción entre fíat y cripto adquiere una dimensión adicional. El bolívar ha sufrido históricamente devaluaciones que destruyeron el ahorro de generaciones. El dólar ha funcionado como ancla de estabilidad y es hoy la moneda *de facto* en buena parte de las transacciones comerciales.



Vinnstock / Stocklib

Las criptomonedas estables en dólares han extendido esa función de anclaje al ecosistema digital, al permitir a ciudadanos y empresas acceder a dólares digitales con mayor facilidad que a dólares físicos. El resultado es una economía multimoneda peculiar: bolívares para cumplir obligaciones legales, dólares físicos para grandes transacciones presenciales y USDT para el comercio digital, los pagos internacionales y las reservas de valor. Por lo tanto, un gerente venezolano que no domina los tres sistemas y sus interacciones opera con información incompleta.

La verdadera innovación detrás del proceso de adopción de criptoactivos en la gestión de las organizaciones en Venezuela es la ulterior aplicación de las cadenas de bloques al desarrollo organizacional. Es posible estructurar una ruta de adopción empresarial de criptoactivos, mediante la cual se alcance la potenciación gerencial desde la praxis tecnológica, orientada por una nueva visión de directivos que buscan transparencia, protección e inmutabilidad de la información en la organización.

La incorporación de activos digitales a la estructura operativa y financiera de las organizaciones representa una ventaja competitiva de alto impacto estratégico y un escudo financiero indispensable frente a un entorno macroeconómico complejo y volátil. El vocabulario de cadenas de bloques y criptoactivos es un punto de partida.

La cadena de bloques es infraestructura; los contratos inteligentes, herramientas de automatización; las criptomonedas estables, instrumentos de gestión de liquidez; las casas de cambio, accesos al mercado; las billeteras, mecanismos de custodia. Ninguno de esos conceptos tiene valor en sí mismo: su valor emerge cuando se combinan para resolver un problema de negocio concreto. Las empresas que comprendan esta infraestructura y la integren en su operación con criterio, con políticas de custodia, contabilidad en regla y cumplimiento fiscal, tendrán una ventaja real en el nuevo ciclo económico venezolano.

Los términos de hoy pueden quedar obsoletos. Nuevos protocolos pueden desplazar a los actuales y la regulación puede cambiar las reglas del juego, porque el ecosistema evoluciona rápidamente. Lo que no cambiará es el principio fundacional: la posibilidad de transferir valor entre partes de forma verificable, sin intermediarios que cobren comisiones y sin fronteras que impongan demoras. Ese principio es el que el gerente venezolano necesita internalizar. El resto es aprendizaje continuo.

NOTAS

1 Antonopoulos, A. M. (2017). *Mastering Bitcoin: programming the open blockchain*. 2.ª ed. O'Reilly Media.

2 Antonopoulos, A. M. y Wood, G. (2018). *Mastering Ethereum: building smart contracts and DApps*. O'Reilly Media.
Szabo, N. (1997). Formalizing and securing relationships on public networks. *First Monday, 2*(9). https://doi.org/10.5210/fm.v2i9.548

3 Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: a peer-to-peer electronic cash system*. https://bitcoin.org/bitcoin.pdf
Antonopoulos (2017).

4 Ethereum Foundation. (2022). *The Merge*. https://ethereum.org/en/roadmap/merge/

5 Cedeño, C. (2026, 7 de mayo). Venezuela mantiene veto absoluto a la minería de Bitcoin y anuncia medidas. *CriptoNoticias*. https://www.criptonoticias.com/comunidad/venezuela-mantiene-veto-absoluto-a-la-mineria-de-bitcoin-y-anuncia-medidas/

6 Chainalysis. (2025). *The 2025 geography of cryptocurrency report*. https://www.chainalysis.com/reports/2025-geo-crypto-report/

7 Antonopoulos y Wood (2018).

8 Chainalysis (2025).

9 Blanco, L. (2026, 16 de julio). *Venezuela transa $44 millones diarios en USDT vía Binance P2P, estima Ecoanalítica*. Yahoo. https://es.finance.yahoo.com/noticias/venezuela-transa-44-millones-diarios-152902263.html

10 Antonopoulos (2017).

11 Antonopoulos (2017).

12 Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. (2020). *Boletín BA VEN-NIF N.° 12: tenencia de criptoactivos propios (versión 1)*.

13 Decreto Constituyente sobre el Sistema Integral de Criptoactivos (*Gaceta Oficial* n.° 41.575, 30 de enero de 2019).

Soluciones de datanalisis
inteligencia de mercados

Nuestro WhatsApp

Análisis de Entorno	**Escenarios Datanalisis** Servicio de suscripción que provee de información y análisis del entorno político y económico para apoyar la toma de decisiones	
Análisis del Consumidor	**Perfil del Consumidor** Estudio del comportamiento del consumidor que ofrece un panorama completo: ingresos, presupuestos, hábitos de consumo, actitudes, estilos de vida y segmentación	
Mercado B2B	**Encuesta Multisectorial Empresarial** Estudio empresarial orientado a conocer la situación actual de las empresas y sus estrategias de negocios	
Estudios a la medida	**Ad Hoc** Análisis cualitativos y cuantitativos para generar *insights* accionables y respaldar decisiones estratégicas	
Encuesta Ómnibus	**Estudio Sindicado** Medición nacional periódica de costo compartido que optimiza la recolección de datos con resultados ágiles y total confidencialidad	
Panel de Consumidores	**DataPanel** Comunidad *online* exclusiva para la obtención ágil de información segmentada de alto valor	
Estudios Verticales	**Sectores** Estudio de medios Radar del consumidor financiero	
Herramientas	**Aliados** **SIDIS:** Análisis de datos **MOVE:** Auditorías de experiencia inmediata **Tendencias Digitales:** Estudios Latam	

+58 424 - 2507633 | mercadeo@datanalisis.com | www.datanalisis.com | @datanalisis

DEL MODO SUPERVIVENCIA AL MODO COMPETITIVIDAD: UN CAMBIO DE MENTALIDAD INDISPENSABLE

Actores muy diversos, desde empresarios hasta académicos, emplean la palabra mentalidad para referirse a algo que los gerentes venezolanos necesitan cambiar si quieren prosperar en sus mercados ante los cambios que han comenzado a esbozarse en Venezuela desde comienzos de 2026. El reto consiste en reaprender a volar en un mercado abierto.

Olga Bravo y José Malavé

EL CONCEPTO DE MENTALIDAD (*mindset*) tiene una larga historia que se remonta a comienzos del siglo XX cuando fue presentado por psicólogos alemanes de la Escuela de Wurzburgo, quienes encontraron que la dedicación intensiva a ejecutar una tarea activaba mecanismos cognoscitivos que contribuían a su culminación exitosa. Para denominar la totalidad de esos mecanismos, utilizaron la expresión «mentalidad emergente» y distinguieron dos orientaciones: una mentalidad de apertura y deliberación, que facilita la búsqueda de metas y la definición de preferencias, y una mentalidad de cierre e implementación, que facilita la consecución de una meta escogida y la preparación para la acción.[1]

Desde entonces, la idea de mentalidad ha sido investigada de diversos modos y aplicada en diversos ámbitos, como educación, salud y, por supuesto, negocios. Una mentalidad puede entenderse como una estructura de pensamiento, un conjunto de creencias, hábitos, sesgos y heurísticas que configuran los modos de procesar información, interpretar la realidad, tomar decisiones y actuar que emplean las personas.

Tal estructura de pensamiento surge y se configura a partir de rasgos característicos del contexto. Decir que un gerente puede pasar dos décadas en un entorno de volatilidad extrema, asfixia regulatoria y escasez sistémica sin que se altere su estructura de pensamiento es como decir que un soldado puede pasar veinte años en una trinchera y no desarrollar hipervigilancia.

La investigación ha mostrado que el cerebro no busca la verdad, busca la supervivencia. En las dos últimas décadas, el «cerebro gerencial» fue sometido a un proceso de selección natural en el que sobrevivieron quienes desarrollaron ciertos sesgos. El problema es que esos mismos sesgos, que fueron virtudes durante la crisis, resultan patológicos en un escenario de apertura económica: pueden conducir a filtrar información, hacer interpretaciones erróneas, tomar decisiones equivocadas y exponer a las organizaciones a riesgos, incluso, de desaparición.

Al revisar las estructuras mentales de la gerencia de supervivencia desarrollada en el país se encuentran heurísticas y sesgos diversos: la heurística de adaptabilidad táctica, el sesgo de atribución (arrogancia del sobreviviente), el locus de control externo y la aversión a la pérdida (cicatrización del riesgo). Cada uno de estos fenómenos se manifiesta como hábitos o creencias particulares que implican riesgos significativos.

Lo que vive el venezolano se parece a lo que sucede cuando un buzo sube muy rápido: sufre embolias. Cuando un gerente acostumbrado a un mercado cerrado entra a uno abierto sufre disonancias como las sufridas por los países de Europa del Este tras la caída del bloque soviético. Estos casos muestran cómo operan las estructuras mentales heredadas y lo difícil que puede ser desmontarlas. La transición hacia una economía de mercado estuvo marcada por la persistencia de comportamientos defensivos y rutinas del pasado que dificultaron la adopción de prácticas asociadas con la competitividad —por ejemplo, prácticas de gobierno corporativo— incluso décadas después de la apertura.[2] Años después de la apertura, la gente prefería guardar sus ahorros «bajo el colchón».[3]

Olga Bravo y José Malavé, profesores del IESA

Contrario a lo que pudiera pensarse, el mayor obstáculo para la recuperación no es la falta de capital, sino la estructura de pensamiento de la gerencia. ¿Hasta qué punto los gerentes venezolanos actuales podrían repetir comportamientos desarrollados durante la crisis, sin dejar espacio para el desarrollo de nuevos hábitos y capacidades, en ellos y en sus organizaciones, no porque sean incapaces, sino porque se encuentran «ciegos ante su propia ceguera» o no saben cómo proceder en un entorno donde los cambios políticos y económicos no están sincronizados?

El peligro actual reside en que los mismos hábitos de pensamiento que trajeron vivas a las empresas hasta aquí se conviertan en el principal obstáculo técnico y ético para competir. El paso de sobrevivientes extraordinarios a competidores de clase mundial exige, antes que nada, una profunda metamorfosis mental.

Estas estructuras de pensamiento también adquieren formas diversas dependiendo del área de actividad económica y la parte del balance general que estuvieran protegiendo durante el incendio. Así, no es ilógico pensar que los sesgos se hubieran especializado por sectores.

Lecciones de Polonia, Vietnam y Perú

Las transiciones de mercados cerrados y muy distorsionados a mercados abiertos no son nuevas en la historia económica global. Las experiencias de otros países ofrecen referencias valiosas para la gerencia local.

- Polonia y la «terapia de choque» (1989): tras la caída del bloque soviético y la apertura, sobrevivieron las empresas con capital y estándares para competir globalmente, mientras que las ancladas en dinámicas de subsidio e ineficiencia desaparecieron de inmediato.[4]
- Vietnam y el Doi Moi (1986): la transición hacia una economía de mercado orientada al socialismo abrió las puertas a la inversión extranjera directa. Las empresas estatales y locales que sufrieron de «obsolescencia por gestión» —incapaces de migrar de la planificación centralizada a la eficiencia de costos— fueron absorbidas o desplazadas por empresas internacionales con mejores tecnologías y modelos de gobernanza.[5]
- Perú en los años noventa: luego de la liberalización económica del gobierno de Alberto Fujimori, el sistema financiero pasó de tener más de veinte bancos nacionales a quedar dominado por cuatro grandes jugadores, dos de ellos extranjeros. Las manufacturas tradicionales y las empresas que no construyeron eficiencia estructural durante los años de crisis fueron barridas por competidores con mayor músculo financiero y procesos maduros.[6]

Las «particularidades» del caso venezolano

La advertencia para Venezuela es más apremiante: las empresas operan sobre una base económica aún más deteriorada y con una ventana de adaptación que se calcula en unos 12 a 18 meses antes de que la competencia internacional se consolide.

Las condiciones del caso venezolano tienen matices muy particulares. En Polonia, los cambios políticos y económicos sucedieron en simultáneo. No así en Venezuela. La situación actual del país se caracteriza por la convergencia de una serie de factores: un desacople político-económico, una inflación persistente proyectada por el FMI en casi el 400 por ciento para 2026, una brecha de capacidades laborales,[7] un sistema de sanciones aún vigentes que rigen la nueva apertura desde Estados Unidos y la ausencia de un plan macroeconómico integral.

Este entorno produce un círculo vicioso difícil de romper: gerentes con décadas de experiencia en la escasez que

Heurísticas y sesgos del modo supervivencia

Nombre	Descripción	Hábito/sesgo	Creencia	Riesgo en 2026
Heurística de la adaptabilidad táctica (miopía estratégica)	Planificación a más de tres meses interpretada como fantasía	El gerente venezolano se convirtió en genio de la improvisación (bricolaje gerencial)	El largo plazo no existe. Lo único real es el flujo de caja de hoy	Incapacidad para inversión de capital: el gerente se siente desnudo si no tiene liquidez inmediata, lo que le impide comprometer fondos en proyectos que darán frutos en 2029
Sesgo de atribución y arrogancia del sobreviviente	«Si sobreviví a esto, fue por mérito propio; por lo tanto, puedo con todo»	Confundir resiliencia con eficiencia: sobrevivir a un mercado cerrado no significa ser competitivo, sino ser el más apto en un ecosistema enfermo	«Nadie me va a decir a mí cómo manejar mi negocio en Venezuela»	Desprecio por las mejores prácticas globales y las nuevas tecnologías: ceguera ante el competidor que llega con procesos optimizados por inteligencia artificial para escala global
Locus de control hiperexterno	Tras años de depender de si otorgan divisas, hay electricidad o el puerto está abierto, el juicio se externalizó	Gerencia como constante gestión de entorno: *lobbying*, búsqueda de atajos legales, apagar fuegos externos	«Mi éxito depende de factores que no controlo»	Parálisis frente a la libertad: cuando las reglas se estabilizan y el éxito depende del mercadeo, la innovación y el costo marginal, el gerente se siente perdido y no tiene a quién culpar por su falta de competitividad
Hipervigilancia y aversión a la pérdida (cicatrización del riesgo)	Sensibilidad extrema a cualquier señal de inestabilidad política	Desconfianza sistémica: no se comparten datos, no se hacen alianzas (coopetición) y se guarda información por miedo a que sea usada en contra	«Esto no cambiará, en cualquier momento regresamos al entorno hostil donde hemos vivido hasta ahora»	En un mercado abierto, la velocidad de la información y las alianzas son clave: el comportamiento de «isla» resulta lento frente a redes de distribución globales

Mentalidades dominantes por sectores: algunos ejemplos

Sector	Sesgo	Error de juicio típico	Comportamiento
Banca	Aversión a la pérdida	Negar crédito a sectores con potencial de crecimiento por «exceso de cautela»	Banquero «conservador» de la era de la hiperinflación
Consumo masivo	Exceso de confianza	Atribuir éxito a la calidad del producto cuando se debe a ventajas como la capilaridad derivada del esquema de distribución o creer que el consumidor será fiel a pesar del alto precio y la mala calidad	Gerente que dominó la góndola durante la escasez Marca de higiene y cuidado personal que cree poder competir con gigantes mundiales
Industria pesada	Costo hundido	Inyectar capital en procesos obsoletos en lugar de invertir en nuevas tecnologías	Gerente de planta que valora la máquina por sus años de servicio

—aunque vean la oportunidad— dudan en invertir por temor a que las reglas del juego cambien de nuevo: desconfianza más incertidumbre. La transición venezolana no es la de Polonia o Vietnam: es un proceso sin manual en el cual lo más peligroso podría ser la espera.

El camino hacia el crecimiento y la competitividad

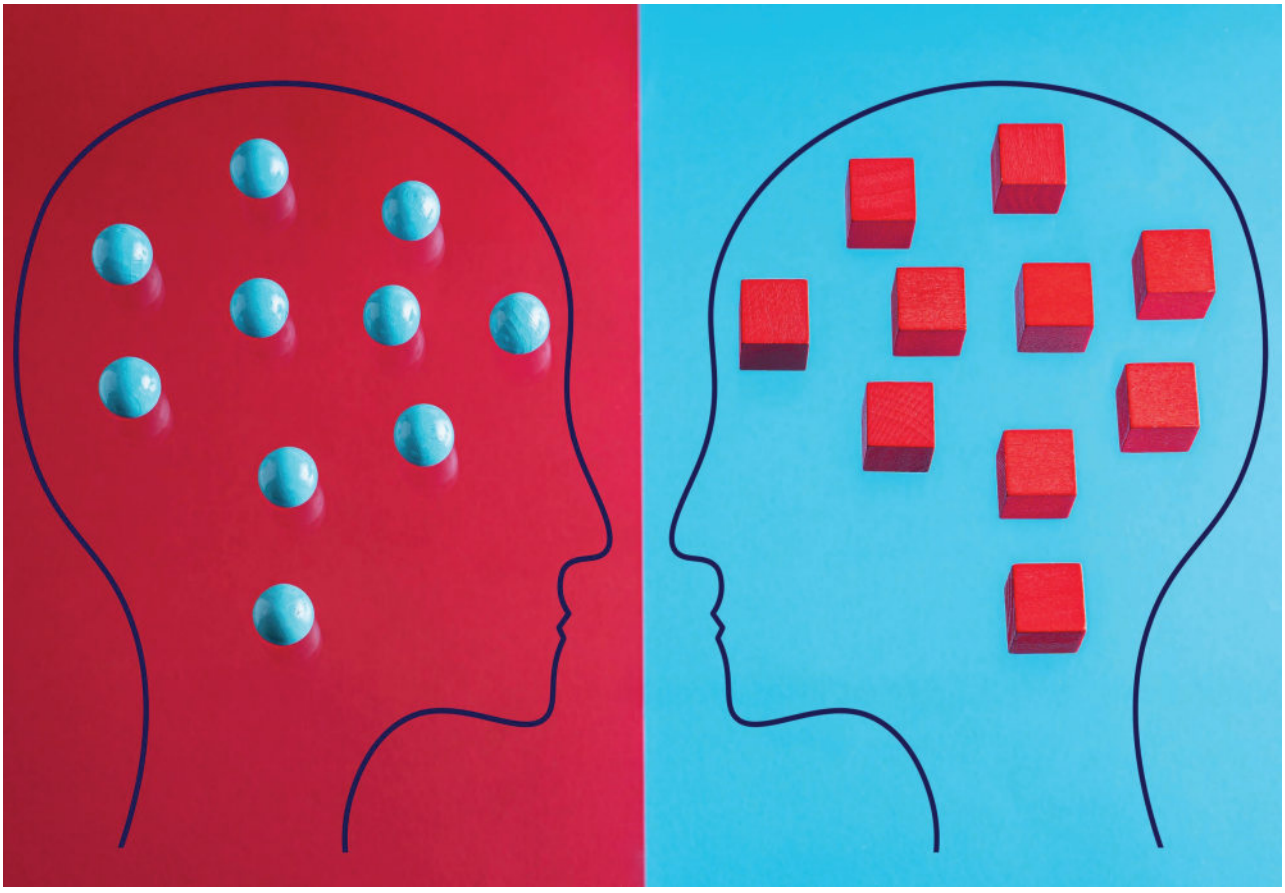
La gerencia venezolana enfrenta un desafío adaptativo cuya principal característica es que requiere un cambio de creencias y hábitos. Los gerentes exitosos en un período anterior (en este caso, la crisis) son los que muestran más resistencia al cambio, porque su identidad está ligada a las competencias que los hicieron exitosos en el pasado. Para que un líder sobreviva a un cambio de entorno tan radical necesita pasar por un proceso de desaprendizaje que puede ser doloroso, pues el cerebro tiende a aplicar soluciones técnicas de ayer a desafíos adaptativos de mañana.[8]

Diversas prácticas y técnicas que pueden facilitar ese desaprendizaje y el reaprendizaje necesario para volar en un mercado abierto se encuentran en muchas experiencias de transiciones y transformaciones. La lista siguiente muestra algunos ejemplos.[9]

1. Adoptar una actitud experimental. No hay que confiar, sino comprobar con pasos pequeños. En lugar de creer que el mercado abierto llegó para quedarse, se puede diseñar una apuesta mínima verificable; por ejemplo, hacer un pedido pequeño a un proveedor internacional nuevo, sin intermediarios. De este modo, con un costo de error bajo, se obtendría información valiosa.
2. Separar la empresa en dos «circuitos». Mantener el núcleo tradicional que aún funciona (el que sobrevivió a la crisis) y probar nuevas prácticas en una unidad aislada (una línea de producto, una sucursal, un equipo). Si el experimento falla, no contamina toda la organización.
3. Usar plazos cortos, pero con horizonte de repetición. No hace falta planificar a cinco años. Se puede planificar a tres



Sergey Nivens / Stocklib



Serhii Radachynskyi / Stocklib

meses, pero con la condición de que el ejercicio se repita cada trimestre para ir alargando el horizonte (*rolling forecast*).

4. Cambiar indicadores, no valores. Los gerentes venezolanos valoran la supervivencia. Esa prudencia no debe ser abandonada. Se puede agregar un nuevo indicador: eficiencia competitiva (margen por unidad, rotación de inventario, costo de transacción formal).
5. Analizar escenarios extremos con probabilidades explícitas. ¿Qué probabilidad real hay de que vuelva el control de cambios en doce meses? Usar datos y no intuición para responder esta pregunta y tomar decisiones con base en las respuestas obtenidas. Por ejemplo, asignar un diez por ciento del presupuesto a un plan que confía en la apertura y el noventa por ciento a un plan conservador. Según los resultados, se puede variar la relación entre ambos presupuestos.
6. Utilizar estándares de comparación (*benchmarks*). Comparar los costos operativos con los de una empresa similar en Colombia o Perú. El choque de realidad puede ayudar a vencer sesgos.
7. Antes de tomar una decisión, preguntar: ¿esto que voy a hacer hoy es por miedo a algo que sucedió en el pasado o por datos actuales?
8. Implementar un solo proceso documentado durante noventa días; por ejemplo, cómo se hace una cotización internacional. Medir el tiempo ahorrado. Luego expandir.

La mala noticia es que las mentalidades pueden activarse accidental e inconscientemente, a veces con consecuencias indeseables; por ejemplo, persistir en un modo supervivencia cuando se requiere adoptar uno de competitividad. La buena noticia es que hay actividades, como las de la lista anterior, que permiten a los gerentes tomar conciencia y asumir el control de sus mentalidades al liderar el cambio. Esa activación consciente y deliberada permite al gerente alinear su mentalidad con el estilo de liderazgo que requiere el proceso de cambio en sus distintos momentos y contextos.[10]

NOTAS

1 Gollwitzer, P. (2012). Mindset theory of action phases. En P. A. van Lange (ed.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 526–545). Sage.

2 Marquis, C. y Tilcsik, A. (2013). Imprinting: toward a multilevel theory. *The Academy of Management Annals*, *7*(1), 195-245. https://doi.org/10.1080/19416520.2013.766076

3 Uvalic, M. (2013). The economic development of the Western Balkans since Thessaloniki. En E. Prifti (ed.), *The European future of the Western Balkans* (pp. 73-82). European Union Institute for Security Studies.

4 Sachs, J. (1995). *Shock therapy in Poland: perspectives of five years*. Columbia University. https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8HM5FNP/download

5 Pelzman, J. (2011). *Vietnam's transition to a market economy*. George Washington University. https://www2.gwu.edu/~iiep/assets/docs/papers/Pelzman_IIEPWP2011-24.pdf

6 Bravo, O. (2026). Las empresas venezolanas aprendieron a sobrevivir. Ahora deben aprender a competir. *Debates IESA*, *XXXI*(2). https://www.debatesiesa.com/las-empresas-venezolanas-aprendieron-a-sobrevivir-ahora-deben-aprender-a-competir/

7 Obuchi, R. K. (2026, 11 de mayo). Formados pero no calificados: La brecha de habilidades en el mercado laboral de Venezuela. *Debates IESA*. https://www.debatesiesa.com/formados-pero-no-calificados-la-brecha-de-habilidades-en-el-mercado-laboral-de-venezuela/

8 Heifetz, R. A., Linsky, M. y Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

9 Marquis y Tilcsik (2013); Uvalic (2013).

10 Hastings, B. J. y Schwarz, G. M. (2022). Mindsets for change leaders: exploring priming approaches for leadership development. *Journal of Change Management*, 22(2), 202-229. https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018721


IESA
PAG
Programa Avanzado de Gerencia
Global Online
RIF: J-00067547-3
TU DECISIÓN
PUEDE
CAMBIARLO
TODO
Dos cohortes al año
mayo - noviembre
306 horas
Donde estés

EL NUEVO CÓDIGO DEL TALENTO EN VENEZUELA

Patricia Monteferrante y Susana Chu

Los líderes empresariales enfrentan en Venezuela su prueba más dura: entender que los mercados globales no van a esperar a los rezagados. La solución exige migrar la capacitación del gasto operativo a la inversión estratégica: reinventar la organización como empresa-escuela.

DURANTE LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS, los gerentes en Venezuela se especializaron en una disciplina extenuante: el arte de sobrevivir. Ese modelo de resistencia pasiva llegó a su límite frente a mercados globales que evolucionan a gran velocidad. La transición económica exige migrar de la respuesta reactiva a la competitividad estratégica, un giro cuyo verdadero reto radica en la capacidad de respuesta interna de la empresa. Ante la pérdida persistente de profesionales que golpea la productividad,[1] las organizaciones necesitan transformarse en empresas-escuelas para mejorar su fuerza laboral.

Esta necesidad de reconversión responde a un imperativo global. Las brechas de habilidades constituyen la principal barrera para la transformación empresarial: afectan al 63 por ciento de los empleadores en todo el mundo.[2] La velocidad del cambio es tal que, para 2030, los trabajadores verán transformadas hasta el 39 por ciento de sus destrezas principales; en consecuencia, el 85 por ciento de las organizaciones del mundo priorizan el reentrenamiento (*upskilling*) como estrategia central de supervivencia.

Superar la «miopía de crisis» en Venezuela implica entender que el desarrollo del talento a largo plazo es más urgente que la simple persistencia operativa. En este nuevo escenario, la ventaja competitiva no radicará en los activos físicos o el capital, sino en la velocidad con la que los equipos aprendan y se adapten. La era de la inercia terminó; el nuevo imperativo es competir.

El diagnóstico necesario: la brecha de capacidades y la crisis de relevo

Tras años de emigración selectiva y desconexión global, el ecosistema empresarial venezolano enfrenta un vacío de talento que va mucho más allá de las vacantes: se manifiesta como una profunda erosión de su memoria operativa. Aunque las nóminas parecen estables, el entorno muestra un estado crítico: el parque industrial opera apenas al 52,4 por ciento de su capacidad instalada; en las pequeñas empresas, la utilización cae al 34,5 por ciento.[3]

La crisis es demográfica y estructural. Con una contracción del 21 por ciento de la población económicamente activa y una informalidad del 51 por ciento, la fuga de 1,5 millones de jóvenes entre 25 y 39 años fracturó el relevo generacional en un sector manufacturero que perdió el 80 por ciento de su personal entre 2015 y 2021.[4] El desafío actual es la escasez de mentes especializadas para la apertura económica.

Esta distorsión configura el fenómeno de trabajadores «formados, pero no calificados»: profesionales con credenciales académicas cuyas competencias reales no se alinean con las demandas técnicas del mercado contemporáneo; en efecto, el 51 por ciento de las empresas en Venezuela reporta dificultades para contratar. El sistema tradicional ofrece títulos, pero no habilidades prácticas en automatización, analítica o solución de problemas. Atrapadas en una trampa de baja productividad, las organizaciones enfrentan la obsolescencia de destrezas frente a los cambios tecnológicos globales ocurridos desde 2010.[5]

Patricia Monteferrante y Susana Chu, profesoras del IESA



Andrii Yalanskyi / Stocklib

Frente a este panorama, apostar por una recuperación lineal es una receta para el rezago permanente. La solución requiere una estrategia de saltar etapas (*leapfrogging*): un modelo según el cual las economías emergentes adoptan directamente tecnologías de última generación para saltarse pasos intermedios del desarrollo industrial.[6] Para Venezuela, esto implica evitar la reconstrucción del pasado para asimilar de inmediato tecnologías de frontera —como analítica de datos, automatización de procesos y sistemas en la nube— y omitir las fases tecnológicas que el país no vivió.

Este salto cualitativo exige mutar el modelo tradicional de empresa hacia el de «empresa-escuela» enfocada en el aprendizaje continuo.[7] Puesto que el entorno dejó de proveer talento listo, edificar ecosistemas internos de reentrenamiento es la vía para cerrar la brecha de habilidades, retener al personal clave y volver a competir.

Formación y actualización estratégica: el talento como motor de adaptación

Cerrar la brecha de capacidades en Venezuela exige sustituir la capacitación reactiva por una arquitectura de talento alineada con estándares globales. Esta evolución estratégica requiere una intervención articulada en tres ejes de acción: reingeniería de capacidades mediante el reciclaje (*reskilling*)

> La brecha de capacidades en la Venezuela actual dista de ser un **problema** pasajero que la inercia económica corregirá: exige una respuesta **audaz** y coordinada.

tecnológico, desarrollo de capacidades directivas orientadas a un liderazgo ambidiestro —que explote con eficiencia las operaciones actuales y a la vez explore nuevos negocios— y despliegue de habilidades de poder (*power skills*) para transitar hacia un modelo de liderazgo facilitador.

El reciclaje profesional como reingeniería de capacidades

En una era de aceleración tecnológica, el reciclaje profesional supera la noción de un simple curso formativo. Consiste en una reingeniería diseñada para que el personal asuma funciones totalmente nuevas y evite la obsolescencia. Este proceso constituye el puente directo hacia el salto de etapas, que permite a los trabajadores migrar de tareas manuales a la supervisión de sistemas inteligentes mediante la interacción con inteligencia artificial generativa, automatización y analítica avanzada de datos (*business intelligence*).

El déficit de personal técnico calificado golpea directamente el uso de la capacidad instalada en las industrias: convierte la falta de competencias en un freno real para la producción. Por ello, la formación no puede ser un evento aislado. En la era de la inteligencia artificial, el reciclaje de habilidades es el mayor multiplicador de la productividad actual. Para la gerencia local, esto exige migrar de una toma de decisiones basada en el puro instinto de supervivencia hacia una gestión respaldada por datos, agilidad digital y eficiencia general.

Desarrollo de capacidades para el liderazgo ambidiestro

La instrumentación exitosa del salto de etapas tecnológico no depende solo de herramientas de vanguardia, sino también de la transformación de la alta gerencia. Ante un entorno volátil, los directivos necesitan desarrollar un liderazgo ambidiestro: el enfoque estratégico que permite competir en mercados tradicionales y, al mismo tiempo, explorar nuevas oportunidades de negocios.[8]

En el contexto venezolano, la ambidestreza exige equilibrar dos conductas empresariales divergentes. Por un lado, el gerente necesita asegurar la explotación eficiente del negocio tradicional; para ello debe optimizar las operaciones actuales, maximizar la capacidad instalada y contener los costos; el objetivo es lograr la sostenibilidad financiera inmediata. Por el otro, debe comandar la exploración activa de la transformación digital, un desafío que requiere mutar la visión financiera tradicional para tratar el reentrenamiento en tecnologías de frontera —la automatización, la analítica y la nube— no como un gasto operativo (opex), sino como una inversión estratégica en capital humano (capex).

El verdadero reto radica en orquestar la tensión estructural entre la eficiencia del presente y la innovación del futuro. Para ello, la alta dirección necesita diseñar estructuras flexibles en las que coexistan unidades tradicionales y equipos de proyectos ágiles. Este liderazgo es el responsable directo de superar la «gerencia de la escasez» y el apagado diario de incendios; para ello, debe adoptar una visión de largo plazo que elimine la resistencia al cambio y proyecte una organización atractiva para la inversión internacional.

Habilidades de poder: el paso hacia el liderazgo facilitador

La competitividad actual depende de habilidades humanas y sociales para enfrentar la incertidumbre del entorno. El supervisor necesita evolucionar del modelo tradicional de «mando y control» hacia el papel de líder facilitador y mentor. Esto requiere dominar una «triple focalización»: gestionar las emociones propias, entender con claridad las tendencias cambiantes del entorno y conectar con una profunda empatía para reconstruir el compromiso del equipo y retener el talento clave.[9]

La transición hacia este enfoque deja una lección contundente: las empresas que se resistan a transformar su liderazgo corren el riesgo de ahogar la innovación y acelerar la fuga de sus mejores profesionales. Por el contrario, desarrollar líderes facilitadores asegura que la organización convierta el cambio constante en su mayor ventaja competitiva, pues protege su memoria operativa mientras mejora la eficiencia hacia estándares internacionales.

Propuesta de acción: hoja de ruta para la convergencia competitiva

Superar la escasez de personal calificado en Venezuela no ocurrirá por inercia; exige una alianza sólida entre todos los sectores. Para pasar del diagnóstico a la acción resulta indispensable trazar una hoja de ruta compartida con tareas claras entre el sector empresarial y los responsables de formular políticas públicas, para nivelar el talento local con los estándares globales.

Evolución de las habilidades de poder: de mando y control a liderazgo facilitador

Dimensión	Modelo tradicional (mando y control)	Nuevo liderazgo facilitador	Impacto estratégico
Decisiones	Tomadas por el líder de manera jerárquica e intuitiva	Descentralizada y basada en datos	Agilidad operativa en entornos volátiles
Gestión del error	Punitiva y orientada a la sanción	Unidad de aprendizaje (seguridad psicológica)	Fomenta la innovación y el riesgo calculado
Comunicación	Vertical, descendente e instructiva	Horizontal, empática y con propósito	Reconstruye el tejido social organizacional
Solución de conflictos	Basada en la autoridad y la imposición	Negociación de intereses y pensamiento crítico	Sostenibilidad de las relaciones laborales
Visión técnica	Especialización estática y rígida	Agilidad de aprendizaje	Evita la obsolescencia ante cambios de procesos
Enfoque del líder	Supervisor de tareas y horarios	Arquitecto de aprendizaje y mentor de carrera	Retención de talento por valor de crecimiento

Fuentes: Goleman, D. y Senge, P. (2015). *The triple focus: a new approach to education* (More Than Sound) y World Economic Forum (2025). *The future of jobs report 2025*. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

Bancolombia: salto de etapas y reconversión humana en la banca latinoamericana

La amenaza de las plataformas nativas digitales impulsó a Bancolombia a comprender que el desafío residía en las competencias de su personal, no solo en la tecnología. En lugar de optar por despidos masivos, Bancolombia aplicó principios de salto de etapas y reciclaje estratégico.

La estrategia en acción

- Capex humano: la capacitación se transformó en inversión de capital mediante programas de reconversión en competencias digitales avanzadas, analítica e inteligencia artificial mediante alianzas con gigantes como Amazon Web Services.
- Liderazgo ambidiestro: la gerencia migró del «mando y control» hacia metodologías ágiles y gestionó el negocio tradicional (explotación) mientras incubaba plataformas disruptivas como Nequi (exploración) en un entorno de seguridad psicológica.

Resultados

- Crecimiento exponencial: el grupo consolidó su base digital regional con Nequi, que alcanzó los 27,4 millones de usuarios con 21,9 millones de cuentas activas. El crecimiento de la plataforma llevó a que la Superintendencia Financiera autorizara su funcionamiento como Nequi S. A. Compañía de Financiamiento, que opera de manera independiente en la nueva estructura del Grupo Cibest (anteriormente Grupo Bancolombia).
- Eficiencia operativa: la automatización y los canales virtuales permitieron que más del sesenta por ciento de las ventas financieras se realizaran de forma digital, lo que optimizó sustancialmente los márgenes de la empresa.

Lección para Venezuela

El salto hacia la modernización financiera es sostenible únicamente cuando la capacitación se gestiona como inversión de capital. Para el contexto venezolano, este escenario muestra que las empresas de servicios pueden acelerar su transformación digital si conciben el talento como un activo de adaptabilidad capaz de compensar las limitaciones de la infraestructura tradicional.

Fuentes:

1 Gómez Forti, F. (2021, 18 de junio). Bancolombia elige a AWS para migrar sus aplicaciones a la nube. *IT Sitio*. https://www.itsitio.com/casos-de-estudio/bancolombia-elige-a-aws-para-migrar-sus-aplicaciones-a-la-nube/

2 Taborda, J. L. (2026, 4 de agosto). Nequi creció y se va a independizar de Bancolombia el 1 de septiembre: lo que deben saber sus usuarios. *La Patria*. https://www.lapatria.com/economia/nequi-crecio-y-se-va-independizar-de-bancolombia-el-1-de-septiembre-lo-que-deben-saber-sus

3 Orozco Ostos, B. A. (2026, 11 de agosto). Nequi se separará de Bancolombia y operará como entidad financiera independiente. *La República*. https://www.larepublica.co/finanzas/nequi-se-separara-de-bancolombia-y-operara-como-entidad-financiera-independiente-4455694

Papel del sector privado: de la resistencia a la inversión estratégica

La recuperación de la competitividad nacional dependerá de la capacidad de las organizaciones para potenciar sus activos intangibles. El sector privado debe coliderar esta transición mediante tres líneas de acción fundamentales:

1. Aprendizaje continuo. La alta dirección necesita redefinir con urgencia su visión financiera sobre la formación. En lugar de tratar la capacitación como un gasto operativo (opex), verla como una inversión en capital humano (capex). El aprendizaje a lo largo de la vida es la única póliza contra la obsolescencia técnica. Esto exige sustituir los cursos aislados por una infraestructura interna de conocimiento —como universidades corporativas o plataformas digitales— que evolucione al ritmo de la frontera tecnológica global.
2. Alianzas de cocreación academia-empresa. Ninguna organización puede cerrar aisladamente la brecha de capacidades. Es necesario impulsar un ecosistema donde las instituciones académicas y las escuelas de negocios actúen como centros de investigación y desarrollo que permitan a las empresas acceder a métodos de vanguardia. Este modelo cooperativo viabiliza el salto de etapas organizacional requerido por los inversionistas extranjeros.
3. Mentoría inversa y transferencia transgeneracional. Para mitigar la crisis de relevo es necesario diseñar espacios donde el personal sénior —custodio de la memoria institucional— colabore con los jóvenes nativos digitales. Esta dinámica acelera la curva de aprendizaje de los nuevos ingresos y actualiza tecnológicamente a los líderes tradicionales, para blindar el conocimiento clave frente a futuras olas migratorias o retiros.

Papel del sector público: habilitación del entorno competitivo

El sector público debe actuar como un habilitador estratégico que reduzca las fricciones para la actualización del capital humano mediante tres políticas prioritarias:

1. Modernización curricular y microcredenciales. La transformación del entorno educativo comienza con la agilización de los currículos técnicos y universitarios, para

> La única ventaja no replicable es la velocidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación de los equipos de trabajo.

Mercado Libre: logística inteligente y cultura de datos

La presión de la competencia global impulsó a Mercado Libre a comprender que la eficiencia de su red no dependía del tamaño de sus almacenes, sino de la capacidad de sus equipos para interactuar con sistemas automatizados. La empresa aplicó una estrategia de adopción tecnológica acelerada basada en la optimización digital de su cadena de suministro.

La estrategia en acción

- Optimización digital del papel operativo: la automatización de los centros de distribución redefinió las tareas humanas en lugar de sustituirlas. Mediante formación continua, el personal operativo aprendió a usar interfaces logísticas y terminales inteligentes para lograr una convivencia eficiente con los algoritmos.
- Cultura orientada a datos: la toma de decisiones se descentralizó para responder en tiempo real a la cadena de suministro. Los líderes asumieron un papel facilitador: convirtieron los fallos logísticos en oportunidades de aprendizaje para mejorar el algoritmo y evitaron aplicar medidas punitivas.

Resultados

- Logística de estándar global: la sinergia entre el talento y los algoritmos de enrutamiento permitió que más del 75 por ciento de las compras en América Latina se entregaran en menos de 48 horas; en las principales áreas metropolitanas los despachos se hicieron en menos de 24 horas.
- Escala de capital humano: el despliegue de esta red estuvo respaldado por una estructura de aprendizaje organizacional capaz de dar apoyo dinámico a una fuerza laboral superior a los 60.000 colaboradores en América Latina.

Lección para Venezuela

El éxito de Mercado Libre muestra que el salto de etapas en distribución maximiza la inversión física mediante capas de *software* inteligente. La lección clave es que reactivar el comercio exige capacitar al personal disponible en competencias digitales y análisis de datos. Esta formación es el motor que permitirá a la escasa infraestructura física operar a plena capacidad y con total eficiencia de recursos.

Fuente:
Mercado Libre (2024). *Reporte de impacto 2024: 25 años impulsando la transformación de América Latina*. Plataforma de Sustentabilidad MELI. https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/MERCADOLIBRE-INC-58469/noticia/MercadoLibre-2024-Reporte-de-impacto-49262449/

integrar competencias digitales y análisis de datos. Los marcos educativos deben flexibilizarse mediante microcredenciales —certificaciones rápidas de competencias— que permitan a los técnicos insertarse en sectores emergentes con trayectorias cortas que evadan las demoras de las reformas tradicionales.

2. Incentivos fiscales a la competitividad. La política tributaria debe fomentar el desarrollo humano. Aplicar deducciones en el impuesto sobre la renta o exenciones arancelarias para tecnologías de formación premiará a las empresas que inviertan en certificar a su personal según estándares globales. Un talento homologado internacionalmente aumenta la productividad nacional y el atractivo para la inversión extranjera directa.
3. Ventanillas únicas de homologación y alianzas multilaterales. Simplificar la burocracia para validar títulos y certificaciones internacionales facilitará la transferencia tecnológica. Al reducir los costos de transacción para revalidar competencias globales, se promueve la llegada de expertos y convenios con organismos multilaterales que aceleren la nivelación de la fuerza laboral venezolana.

El talento como ventaja competitiva no replicable

La brecha de capacidades en la Venezuela actual dista de ser un problema pasajero que la inercia económica corregirá: exige una respuesta audaz y coordinada. El sector público debe despejar el camino mediante incentivos fiscales y la modernización educativa; y el sector privado, asumir la responsabilidad ineludible de transformar su cultura organizacional desde la raíz.

La verdadera ventaja competitiva en este nuevo ciclo económico no dependerá del acceso privilegiado a capitales financieros ni de la explotación de recursos naturales. Esos factores se pueden comprar, heredar o imitar. La única ventaja no replicable es la velocidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación de los equipos de trabajo.

Cerrar esta brecha va mucho más allá de los indicadores inmediatos de productividad: exige apostar firmemente por el reciclaje profesional y un liderazgo facilitador. Esta decisión estratégica determinará si las empresas venezolanas actuarán como protagonistas en la vanguardia del continente o como espectadoras en la periferia global. El tiempo de resistir terminó: el futuro pertenece a quienes aprenden.

NOTAS

1 Universidad Católica Andrés Bello (2025). *Encuesta nacional de condiciones de vida*. https://www.proyectoencovi.com/
2 World Economic Forum (2025). *The future of jobs report 2025*. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/
3 Conindustria (2026). *Encuesta de Coyuntura Industrial (ECI): cuarto trimestre de 2025*. https://conintranet.com/img/gaceta/Informe_de_Coyuntura_Industrial_4Q25_1.pdf
4 Obuchi, R. K., González, R. A. y Carrillo, V. (2025, 1 de abril). Pequeña, envejecida e informal: La transformación de la fuerza laboral en Venezuela. *Debates IESA*. https://www.debatesiesa.com/pequena-envejecida-e-informal-la-transformacion-de-la-fuerza-laboral-en-venezuela/
5 Obuchi, R. K. (2026, 11 de mayo). Formados pero no calificados: La brecha de habilidades en el mercado laboral de Venezuela. *Debates IESA*. https://www.debatesiesa.com/formados-pero-no-calificados-la-brecha-de-habilidades-en-el-mercado-laboral-de-venezuela/
6 Lee, K. (2019). *The art of economic catch-up: barriers, detours and leapfrogging in innovation*. Cambridge University Press.
7 Binz, C. y Truffer, B. (2017). Global innovation systems: a conceptual framework for innovation dynamics in transnational contexts. *Research Policy*, *46*(7), 1284-1298. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.05.012
8 O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2021). *Lead and disrupt: how to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books.
9 Goleman, D. y Senge, P. (2015). *The triple focus: a new approach to education*. More Than Sound.

LIDERAZGO EFECTIVO: SUPERVIVENCIA Y COMPETITIVIDAD EN LA VENEZUELA ACTUAL

Ramón Piñango

En la compleja realidad venezolana actual están emergiendo oportunidades que exigen respuestas de todo tipo de organizaciones. Unas cuantas están pensando en lo que deberían hacer para asegurar el éxito. Progresar o sobrevivir depende del comportamiento real de la organización como sistema humano y la eficacia del liderazgo gerencial.

LOS SERES HUMANOS actúan mediante organizaciones; aunque suele ignorarse que las organizaciones están integradas por seres humanos y que «nada humano les es ajeno», hecho al que muchos no le prestan la debida atención por considerarlo obvio. Por ello es pertinente recalcar que toda organización es un artefacto integrado por personas, como señaló el premio Nobel de Economía Herbert Simon.[1]

Por ser un artefacto, toda organización contiene errores y es necesario identificarlos a tiempo para rectificar e innovar. Por estar integrada por personas constituye un sistema social en el cual confluyen conocimientos, percepciones, razones, emociones, estereotipos y prejuicios que le imparten particular complejidad.

Las organizaciones necesitan sacarle el mayor provecho a lo que saben hacer y encontrar mejores maneras de hacerlo y posibles nuevos productos. James March se refirió a estos procesos con dos verbos: explotar y explorar.[2] Su propuesta es vital para las organizaciones: explotar lo que ya hacen con eficiencia y, simultáneamente, explorar para identificar nuevos productos y procedimientos para producir mejor.

Las organizaciones tienen debilidades que pueden impedir el éxito de los esfuerzos para mejorar sus operaciones. Es mucho más fácil hablar de debilidades gerenciales que reconocerlas. Por eso es pertinente recordar el aforismo griego inscrito en el templo de Apolo en Delfos desde finales del siglo V a. C.: conócete a ti mismo. El conocimiento que la organización tenga de sus fortalezas y debilidades la fortalece.

Dos debilidades organizacionales frecuentes e importantes

La primera es la brecha entre lo que se predica y lo que efectivamente se practica. Se habla de colaboradores, cuando en realidad se les trata como meros empleados. Se elogia la justicia, pero se tienen preferencias y se escucha más a unos que a otros. Se afirma que la organización está siempre pendiente del bienestar de los colaboradores, sin que en realidad haga algo por su salud. Se habla de la oportuna e imparcial solución de conflictos, pero hay claras y conocidas tendencias a favorecer a unos más que a otros. Se declara la necesidad de proteger el medioambiente, pero no se encuentra algo concreto que se esté haciendo para ello. Se proclama que la empresa es de puertas abiertas, cuando, en realidad, es jerárquica y se penaliza el desacuerdo. No se fomenta la creatividad ni el aprendizaje, sino que se premia el cumplimiento estricto de viejos procesos y se cultiva la cultura del miedo.

La segunda debilidad es la incapacidad para resolver los conflictos que surgen en toda organización en distintos ámbitos y por diversas razones. El verdadero problema radica en el conflicto no resuelto, porque crea un ambiente de tensión crónica, deteriora el clima laboral, erosiona la productividad, paraliza la toma de decisiones, propicia la duplicidad de tareas y la formación de silos organizacionales, debilita el compromiso con la organización y contribuye al ausentismo y la fuga de talento que dañan la reputación de la organización.

Ramón Piñango, profesor emérito del IESA y director de *Debates IESA*



Stocklib

Ignorar el conflicto no lo hace desaparecer: lo convierte en un gasto fijo invisible que drena los recursos de la organización. Es una práctica con consecuencias financieras costosas porque merma el talento, la energía y la rentabilidad de la organización. La solución oportuna y efectiva de los conflictos organizacionales es una fuente de aprendizaje que fortalece a la organización.

Trabajo en equipos: indiscutible fortaleza organizacional

Lograr que un simple grupo de personas se convierta en un equipo de alto rendimiento no es cuestión de suerte, sino el resultado de una combinación de factores estructurales y humanos. Los rasgos principales que caracterizan a un equipo realmente efectivo son los siguientes:

1. Claridad de propósitos y roles. Para que el esfuerzo no se disperse, es necesario que cada integrante del equipo entienda su papel y los objetivos compartidos: el equipo sabe exactamente qué está tratando de lograr y por qué eso es importante. No hay solapamientos innecesarios. Cada persona conoce su responsabilidad individual y cómo esta contribuye al éxito colectivo.
2. Seguridad psicológica. Las personas necesitan sentirse cómodas siendo ellas mismas, expresando opiniones, asumiendo riesgos, reconociendo errores, haciendo preguntas o proponiendo ideas «locas» sin temor a ser juzgadas o castigadas. Esa seguridad crea confianza, porque permite ser y actuar, fomenta una conexión profunda y honesta. Además, le da significado al trabajo, porque cada integrante de la organización considera personalmente importantes las tareas que le han asignado.
3. Comunicación abierta y realimentación. El flujo de información en todas direcciones —no solo de arriba hacia abajo— promueve la escucha activa (porque se valora tanto el hablar como el escuchar), contribuye a que los conflictos sean productivos (en lugar de evitar desacuerdos se aprovechan para debatir ideas y llegar a mejores soluciones, manteniendo siempre el respeto personal) y fomenta la disposición a explorar como búsqueda conjunta de posibilidades para actuar.
4. Diversidad y complementariedad. Un equipo de clones suele tener los mismos puntos ciegos. Cultivar la exploración y la creatividad contribuye a la diversidad de pensamiento. Al integrar diferentes perfiles, habilidades y perspectivas, y fomentar la interdependencia los miembros reconocen que necesitan las fortalezas de los demás para compensar sus debilidades. Cada persona posee «puntos ciegos», derivados de sus orígenes social y cultural, su formación profesional y experiencias. Al confrontar ideas, el equipo puede identificar errores lógicos o sesgos que una sola persona, por más experta que sea, pasaría por alto. Pero es necesaria, también, la reducción del pensamiento de grupo, para evitar que el equipo tome decisiones apresuradas para mantener la armonía.
5. Autonomía y empoderamiento. La microgerencia es enemiga de la efectividad. Es necesario asegurar autonomía para decidir: que el equipo tenga poder de decisión sobre su trabajo y compromiso mutuo (no se cumple por obligación con un jefe, sino por compromiso con los compañeros). La innovación suele ocurrir en la intersección de disciplinas. Por ejemplo, cuando un ingeniero, un diseñador y un especialista en mercadeo analizan el mismo problema surgen soluciones híbridas, que no habrían aparecido en un grupo homogéneo. No se teme probar ideas innovadoras, incluso atrevidas, porque hay plena conciencia de que siempre es posible corregir a tiempo y que si se acierta la ganancia puede ser significativa.

6. Pertenencia y compromiso. Cuando se fomenta una cultura donde cada opinión es escuchada y debatida con respeto, los miembros del equipo se sienten valorados. Esto aumenta la seguridad psicológica, que contribuye al éxito de un equipo. Para que la diversidad de opiniones no se convierta en conflicto destructivo y el trabajo en equipo sea viable, es necesaria la escucha activa y el esfuerzo para comprender la lógica detrás de la postura del otro, la humildad intelectual para reconocer que la visión de cada individuo es parcial y que el otro puede tener la pieza que falta del rompecabezas y la comunicación asertiva para que se expresen desacuerdos de manera constructiva, enfocando las ideas y no las personas.

La interacción de personas con diversos puntos de vista es el motor que transforma un simple grupo de personas en un equipo de alto rendimiento. Cuando se integran diferentes perspectivas, el resultado deja de ser una suma de esfuerzos individuales para convertirse en un proceso de innovación constante.

El reto en la Venezuela actual

En un entorno global caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, la innovación es el factor principal de la supervivencia y la competitividad, porque contribuye a lograr adaptación y resiliencia, anticipar las demandas del mercado, optimizar los recursos y la eficiencia, y retener el talento gracias a la cultura organizacional innovadora.

El reto gerencial radica en atender todas estas exigencias para alcanzar el éxito en un entorno que por décadas ha sido adverso y ahora parece estar cambiando al ofrecer nuevas oportunidades para el desarrollo de Venezuela. Esta circunstancia pone a prueba la capacidad del liderazgo gerencial venezolano en todo tipo de organizaciones, incluidos gremios o asociaciones. Por eso es inevitable preguntar si el liderazgo en las organizaciones venezolanas estará a la altura de ese reto.

La prueba definitiva del liderazgo: cuando el líder ya no está

El comportamiento de la organización en ausencia de quien ha liderado puede mostrar si sus prácticas gerenciales han sido las de un líder responsable. Esto puede observarse en resultados como los siguientes:

1. La diferencia entre éxito y legado. El éxito se mide por los resultados obtenidos mientras el líder está presente; el legado se mide por lo que sucede después. Un líder efectivo construye una cultura y unos valores que permean la organización de tal forma que no necesitan su vigilancia constante para mantenerse vivos. El liderazgo responsable exige formar un equipo para no crear dependencia y para que su ausencia temporal o definitiva no afecte a la organización.
2. El desarrollo de sucesores. La prueba de fuego del liderazgo es la formación de nuevos líderes. Si la organización se paraliza al quedar «huérfana», significa que el líder falló. Un líder excepcional se vuelve, en cierto modo, prescindible.
3. La robustez está en los procesos, no en la intuición personal. Un liderazgo dependiente se basa en la «magia» o el instinto del jefe; el liderazgo efectivo institucionaliza buenas prácticas, crea estructuras transparentes de decisiones y empodera a los equipos para que tengan autonomía técnica y estratégica.
4. La visión compartida. Si hay visión compartida habrá continuidad. El objetivo de un líder efectivo es preparar a la organización para que su partida sea una transición natural, no una crisis organizacional. Cuando quien ha liderado forja con su conducta una cultura organizacional su existencia apenas se percibe. Si es así no sorprende de que los colaboradores digan: «Lo hicimos nosotros mismos».

Al observar y analizar la práctica del liderazgo es insoslayable preguntar: ¿ha sido un liderazgo responsable que, como tal, ha tratado de hacer el bien?

LECTURAS RECOMENDADAS

- Briceño Fortique, F., Piñango, R., Simon, J-Y., Cáceres, A. E. y Armas, V. (2024). *Conversaciones con gerentes en acción. Seis líderes al frente de organizaciones venezolanas en tiempos complejos* (conversaciones con Natalia Caamaño, Bernardo Guinand, Mariadela Larrazábal, Amaru Liendo, Eduardo Méndez y Silio Romero). Ediciones IESA.
- Briceño Fortique, F., Piñango, R., Bravo, O., Cáceres, A. E., Viana, J. M. de y Simon, J-Y. (2025). *Conversaciones con empresarios en acción. Los valores y las estrategias gerenciales de cuatro exitosas empresas venezolanas* (conversaciones con Silvano Gelleni, Lorenzo Mendoza Giménez, Gustavo Julio Vollmer y Rafael Teodoro Zubillaga). Ediciones IESA.
- Briceño Fortique, F., Piñango, R., Bravo, O., Cáceres, A. E., Simon, J-Y. y Viana, J. M. de (2025). *Experiencias en la gerencia pública. Casos de innovación, ética y servicio para una administración pública transformadoras.* Vol. 1 (conversaciones con Virginia Betancourt Valverde, Arnoldo José Gabaldón, Carlos Hernández Delfino, Gustavo Roosen, Benjamín Scharifker y José María de Viana). Ediciones IESA.
- Briceño Fortique, F., Piñango, R., Bravo, O., Cáceres, A. E., Simon, J-Y. y Viana, J. M. de (2026). *Experiencias en la gerencia pública. Casos de innovación, ética y servicio para una administración pública transformadoras.* Vol. 2 (conversaciones con Noris Aguirre, Frank Briceño Fortique, Efraín Carrera, Luis Xavier Grisanti, Miguel Nucete y Héctor Riquezes). Ediciones IESA.
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Paidós.
- Malavé, J. (2022). Liderazgo responsable: un enfoque integral. *Debates IESA, XVII*(1), 27-31. https://www.debatesiesa.com/liderazgo-responsable-un-enfoque-integrador/.
- Piñango, R. (2010). Líderes y pendejos: dicotomía fatal. *Debates IESA, XV*(1), 18-22.

NOTAS

1 Simon, H. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.
2 March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

> La interacción de personas con diversos puntos de vista es el **motor** que transforma un simple grupo de personas en un **equipo** de alto rendimiento.

ADDIGRAINS®

La Evolución es Nuestra Clave

FUNDADA EN 2001

Rif.: J-30871000-8

ADDIGRAINS, empresa venezolana con más de dos décadas de trayectoria, tiene como objetivo principal ser una compañía dedicada a la innovación y la tecnología en nutrición y salud animal

Cuenta con un amplio portafolio:



- **Productos de Granjas**
- **Productos de Ganadería**
- **Laboratorio de Diagnóstico**
- **Premezclas para ABA**
- **Aditivos**
- **Materias Primas**







Síguela en Instagram **@addigrains**

ESCENARIOS Y FUTURO: SUPERAR LA PARÁLISIS ANTE LA INCERTIDUMBRE

En un contexto de transición e incertidumbre, Venezuela enfrenta el reto de pasar de una cultura de supervivencia a una de competitividad y anticipación. Un ejercicio de formulación de escenarios para 2030 permite explorar cómo fortalecer la capacidad de construir una nación libre, democrática y próspera.

Claudia Álvarez Ortiz y María Elena Pinto

VENEZUELA atraviesa un momento marcado simultáneamente por el optimismo y la incertidumbre, en medio de la conmoción y el luto por uno de los peores desastres naturales de su historia. Por primera vez en muchos años, la construcción de una nación libre, próspera y democrática vuelve a percibirse como una opción posible. Esto representa un cambio importante: después de años de sobrevivir el presente y mirar al pasado, comienza a reaparecer la opción de pensar el futuro.

Durante mucho tiempo, la crisis económica, política y social redujo la perspectiva de un mañana diferente para los venezolanos. Una sociedad que vive durante años en inflación, conflicto político, emigración, deterioro institucional y precariedad deja de pensar en décadas y proyectos colectivos para dedicarse a resolver el hoy, protegerse, sobrevivir, adaptarse. Culturalmente, el país ha tendido a construir gran parte de su identidad sobre relatos del pasado (gestas, ciclos políticos, promesas incumplidas), mientras que el presente imponía dinámicas de reacción inmediata. En este contexto, imaginar el largo plazo deja de ser prioridad y el futuro comienza a percibirse como algo lejano e incierto, más que como posibilidad de construcción.

Pensar el porvenir no es un ejercicio accesorio ni un acto de fe u optimismo. Diversas investigaciones en neurociencia y psicología han mostrado que la manera de imaginar y anticipar el futuro condiciona profundamente las decisiones en el presente.

La habilidad de proyectarse hacia adelante amplía la comprensión de la realidad y permite reconocer patrones de cambio, incorporar información que normalmente pasaría inadvertida y manejar la incertidumbre, entendida hoy como una condición permanente del entorno. Más que un evento, el futuro es el resultado de una capacidad.

Quizás uno de los mayores desafíos de la Venezuela que emerge sea precisamente recuperar y fortalecer esa aptitud para diseñar conscientemente el mañana. En el camino que conducirá a la construcción del mañana deseado persisten riesgos y tensiones que podrían desviar al país de esa trayectoria. Por ello es válido preguntar cuáles escenarios se abren para Venezuela en esta coyuntura transicional y qué pueden hacer desde ahora empresas, inversionistas y líderes institucionales para contribuir a la construcción de un futuro más sólido y sostenible.

Desde la perspectiva de la anticipación de futuros, como disciplina, el porvenir no es algo que simplemente ocurre, sino el resultado de decisiones, acciones y habilidades colectivas. Anticipar implica desarrollar una mentalidad que combina tres dimensiones inseparables: visión, evaluación exhaustiva del entorno y elaboración de estrategias.

La primera exige preguntar qué tipo de país, empresa o institución se desea crear; la segunda, cuáles señales, tendencias y fuerzas de cambio pueden habilitar, acelerar o limitar esa visión; la tercera, cuáles serán tenidas en cuenta al formular estrategias. Cuando estas dimensiones —visión, entorno y estrategia— se articulan, es posible transformar la incertidumbre en facultad de construcción consciente de futuro.

Claudia Álvarez Ortiz y María Elena Pinto, profesoras del IESA



Peerayut Nantajeeworawat / Stocklib

El verdadero logro estratégico de una Venezuela en transición no es únicamente prever escenarios, sino también desarrollar una cultura capaz de construir conscientemente futuro. Entre las diferentes infraestructuras que el país necesita reconstruir hay una intangible, pero decisiva: la anticipatoria. Esta permite pasar de la reacción a la acción deliberada, de la adaptación a la transformación, de la resiliencia a la competitividad y, más allá aún, a la creación activa del mañana.

Escenarios para la Venezuela 2030

Los escenarios no son ejercicios de predicción, sino herramientas de anticipación estratégica que amplían la mirada ante las posibles trayectorias que puede seguir el país, con la intención de orientar mejor los procesos de decisión y las posibilidades de Venezuela hacia 2030. Elaborar escenarios constituye una habilidad que requiere disciplina, rigor y ética. No consiste en activar la imaginación de manera improvisada ni apelar al tan conocido pensamiento ilusorio, sino en emplear de forma sistemática un método para describir diferentes futuros posibles.

El método está integrado por una variedad de enfoques que podrían emplearse; la escogencia de uno en particular dependerá del propósito que se desea alcanzar y la naturaleza de la situación para la que se construyen los escenarios. En el caso venezolano, dada la complejidad de la policrisis que ha atravesado el país, conviene utilizar enfoques capaces de incorporar no solo variables coyunturales, sino también factores institucionales, culturales y de largo plazo.

A partir de estas consideraciones, propósitos y restricciones se obtienen cuatro escenarios generales posibles para la Venezuela 2030 que incorporan tres ejes estructurales (grado de reinstitucionalización democrática, profundidad de las reformas económicas y grado de desarrollo de una cultura anticipatoria), elaborados aplicando el enfoque de futuros alternativos de Jim Dator.[1]

1. Recaída y colapso: el país no logra superar sus tensiones estructurales ni construir un horizonte compartido. La apertura democrática es limitada o inexistente; resurgen conflictos políticos y la desconfianza alimenta la volatilidad económica. Aunque puedan aparecer señales parciales de apertura, Venezuela continúa siendo percibida como un entorno de gran riesgo para la inversión. Predominan estrategias empresariales de supervivencia.

2. Estabilización controlada: se consolidan cierto orden institucional y cierta estabilidad económica, pero con limitada pluralidad política y escasa participación social. Hay modernización parcial y crecimiento selectivo, aunque el horizonte de desarrollo sigue definiéndose desde arriba. La inversión extranjera aumenta con cautela y las organizaciones priorizan resiliencia y adaptación táctica.
3. Crecimiento económico con apertura parcial: ocurre una recuperación económica más amplia, acompañada de mayor apertura política y reinserción internacional. Aumentan la inversión, el consumo y las oportunidades de negocios. Sin embargo, persisten lógicas extractivas, desigualdades estructurales y una visión predominantemente cortoplacista. El país gana competitividad, pero sin una transformación profunda de sus bases institucionales y culturales.
4. Transformación profunda: Venezuela avanza hacia una reconstrucción institucional sostenida por una visión compartida de futuro. La cooperación entre sectores se fortalece, aumenta la inversión en capacidades humanas, innovación y educación, y se consolida una cultura anticipatoria orientada al largo plazo. En un entorno de estabilidad y garantías institucionales, el país se convierte en un destino muy atractivo para la inversión y el desarrollo sostenible. Venezuela pasa de la competitividad a la construcción consciente de su futuro.

Al observar estos escenarios en conjunto, se destaca un elemento decisivo: la diferencia entre responder al cambio y construir deliberadamente el futuro. Los escenarios 3 y 4 ofrecen las perspectivas más favorables; sin embargo, solo el cuarto supone el desarrollo de una auténtica habilidad anticipatoria colectiva. La prosperidad sostenible dependerá no solo de reformas económicas o aperturas políticas, sino del desarrollo de una cultura estratégica capaz de articular una visión compartida basada en libertad, reconstrucción institucional, democracia y competitividad de largo plazo.

Experiencias internacionales

Importantes referentes internacionales de transiciones complejas muestran que los procesos de transformación profunda rara vez dependen exclusivamente de recursos o coyunturas favorables. Singapur, Corea del Sur, Dubái y Suráfrica, entre otros ejemplos, evidencian que la construcción de una narrativa nacional clara, acompañada de visión estratégica y orientación de largo plazo, puede modificar radicalmente las trayectorias de un país.

De estas experiencias se derivan importantes lecciones:

- Partir de condiciones críticas no es una condena irreversible.
- La abundancia de recursos no garantiza desarrollo.
- La visión compartida acelera la recuperación económica e institucional.
- La cultura anticipatoria es un activo estratégico.

Estos casos sugieren que el futuro de Venezuela dependerá menos de tendencias inevitables y más de la habilidad colectiva para construir visión, coordinación y capacidad de acción. El momento actual abre una ventana de oportunidad extraordinaria, para pasar de una lógica de supervivencia a una de competitividad y, posteriormente, a una cultura anticipatoria capaz de diseñar y construir futuros deseados.

Mentalidad para la construcción de futuro

Pasar de la resiliencia a la competitividad es un paso necesario para empresas consolidadas y emergentes en la Venezuela actual. Ahora bien, la prosperidad sostenible exige avanzar hacia algo más profundo: el desarrollo de una mentalidad anticipatoria capaz de orientar decisiones estratégicas de largo plazo. Instituciones de talla mundial, como el Instituto de Tecnología de Massachussets, el Instituto para el Futuro y la Unesco, han prestado especial atención al desarrollo de las habilidades de anticipación y a la alfabetización de futuro (*futures literacy*). Surgen de estas instituciones y de la experiencia internacional importantes lecciones que pueden ayudar a comprender en qué consiste desarrollar una mentalidad de futuro y por qué esta competencia será decisiva para la Venezuela que emerge.

Consolidar una mentalidad de futuro requiere el desarrollo de las siguientes aptitudes:

a. Visión: contar con una imagen clara del futuro que se desea construir para los negocios y para el país. La visión identifica prioridades, moviliza recursos y da coherencia a la acción. La pregunta clave es: ¿opera mi organización solo para responder a lo inmediato o construye una visión compartida del porvenir?
b. Perspectiva sistémica: comprender que el desempeño empresarial depende también de las condiciones estructurales del entorno. Sin libertad económica, institucionalidad sólida, transparencia y democracia, las posibilidades de crecimiento sostenible son limitadas. Los líderes empresariales necesitan preguntarse qué papel están dispuestos a asumir en la construcción de esas condiciones.
c. Conciencia anticipatoria: creencias, premisas y supuestos condicionan las imágenes del futuro. Las sociedades atrapadas en narrativas fatalistas tienden a reproducirlas. En cambio, aquellas capaces de revisar críticamente sus supuestos amplían su facultad de adaptación y transformación. De allí que empresas y líderes deban hacer conscientes sus premisas y supuestos de cara al porvenir.
d. Evaluación rigurosa del contexto: es necesario complementar la visión con una lectura amplia y fundamentada de señales, tendencias y fuerzas de cambio. Anticipar

> La construcción de una narrativa nacional clara, acompañada de visión estratégica y orientación de largo plazo, puede modificar radicalmente las trayectorias de un país.

Experiencias internacionales de transiciones complejas

País	Características	Ejes de transformación
Singapur	Una vez se independiza en 1965, el Gobierno de Lee Kuan Yew promueve reformas profundas con una sólida narrativa: el país no podía seguir siendo una economía rentista, sino que debía convertirse en una economía competitiva, educada y tecnológica, con inserción global. Singapur incorporó la anticipación de futuros y la convirtió en parte de su cultura e instituciones, aunque en un marco de libertades políticas restringidas.	Reformas económicas profundas Cultura anticipatoria
Corea del Sur	Para superar las condiciones de pobreza, destrucción institucional, incertidumbre y dependencia extranjera, al finalizar la guerra de Corea, en el país se promovió una cultura de modernización, desarrollo y largo plazo, a la par que emprendió la transición hacia la democracia. Corea del Sur dio el salto de una cultura de supervivencia a una de excelencia e innovación.	Reformas económicas Reformas políticas Cultura anticipatoria
Dubái	Pasó de ser una economía petrolera rentista a convertirse en un imán del talento y una economía diversificada sostenida en la tecnología y la innovación. Antes de que sus recursos petroleros se agotaran, los invirtió en infraestructura de primera. La base de su transformación fue la Agenda 2033, en la que plasmó sus objetivos económicos. Cultivó una cultura anticipatoria que le llevó a la creación de la Dubai Future Foundation y el Museo del Futuro, que la sostienen.	Reformas económicas profundas Compromiso con la innovación Cultura anticipatoria
Sudáfrica	La transición impulsada con el fin del *apartheid* se basó en una narrativa integradora (*The Rainbow Nation*), la construcción de imaginarios colectivos y la reconciliación como proyecto de futuro.	Reformas políticas Reformas económicas Narrativa de futuro (inclusión y reconciliación)

Fuentes:
- Centre for Strategic Futures (2019). *Foresight, tenth anniversary issue*. Prime Minister's Office, Singapore. https://www.csf.gov.sg/files/media-centre/publications/csf_foresight_2019.pdf
- Dubai Future Foundation (2023). *Transforming futures: Dubai foresight principles*. https://tinyurl.com/25buysa8.
- Eichengreen, B., Lim, W., Park, Y. C. y Perkins, D. H. (2015). *The Korean economy: from a miraculous past to a sustainable future*. Harvard East Asian Monographs, 375. https://doi.org/10.2307/j.ctv47w8z4
- TFSX [The Futures School] (2019). *The guide to the Natural Foresight framework*. https://tinyurl.com/3dzuht6f

requiere apertura intelectual, disposición a cuestionar creencias previas y a incorporar información divergente.

e. Imaginación rigurosa: el futuro solo puede imaginarse, no recordarse. Pero la imaginación estratégica exige rigor: conectar información de manera diferente para crear alternativas viables y evitar reproducir automáticamente el pasado.

f. Experimentación y aprendizaje adaptativo: los entornos transicionales requieren flexibilidad estratégica. Construir nuevas realidades exige disposición a ensayar soluciones innovadoras, aprender rápidamente y ajustar cursos de acción ante la incertidumbre.

g. Responsabilidad sobre el futuro: la habilidad anticipatoria no se limita al análisis, implica acción. Empresas, líderes e instituciones necesitan percatarse de que sus acciones influyen en las trayectorias futuras del país. Donde no hay acción estratégica, otros definen el rumbo.

La pregunta central para empresarios, gerentes e inversionistas es precisa: ¿están invirtiendo en desarrollar la capacidad anticipatoria de sus organizaciones y del entorno? En contextos de transformación, quienes desarrollan una mentalidad de futuro no solo se preparan mejor para lo que viene, sino también amplían sus posibilidades de liderar y crear nuevas oportunidades.

El gran desafío

Venezuela entra en una etapa de reapertura en la que competir será indispensable, pero no suficiente. El verdadero desafío consiste en desarrollar una cultura capaz de pensar y actuar estratégicamente a largo plazo. Una sociedad puede invertir, crecer y reinsertarse en la economía global y aun así permanecer atrapada en el cortoplacismo, la improvisación y la dependencia de circunstancias externas.

El verdadero desafío de la Venezuela que emerge es más profundo: desarrollar una nueva relación psicológica, cultural y estratégica con el porvenir. Ello requerirá no solo reconstruir su infraestructura física, económica e institucional, sino también desarrollar infraestructura anticipatoria. Tal como indican las experiencias de países que han superado crisis profundas, las grandes recuperaciones nacionales no comienzan cuando desaparecen las dificultades, sino cuando una sociedad decide imaginar el país que desea construir y empieza a actuar en consecuencia.

El futuro venezolano no está escrito. Dependerá menos de las circunstancias y más de la habilidad colectiva para imaginar con responsabilidad, anticipar con inteligencia y actuar decididamente con visión estratégica. En tiempos de transición, el futuro deja de ser únicamente una incógnita: se convierte en la principal ancla y, al mismo tiempo, en la mayor oportunidad para construir una Venezuela libre, democrática y próspera.

NOTAS

1 Dator, J. (2009). Alternative futures at the Manoa School. *Journal of Futures Studies*, *14*(2), 1-18. https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/01/142-A01.pdf

2 Dator, J. (2017, julio). Manoa's four generic images of the future. *Compass*, 2-7. https://static1.squarespace.com/static/5bc578bdfb22a52798f8a038/t/5d1844fe53fad10001fbf127/1561871656439/4.+Dator-4+Futures+Museum.pdf

EL GIRO HACIA EL TRIPLE IMPACTO

Edwin Ojeda González

La transición económica exige abandonar la supervivencia lineal y rediseñar los modelos de negocios según criterios de triple impacto. La integración de la economía circular, los fundamentos cognitivos y los reportes transparentes son el pasaporte para que la gerencia venezolana mitigue riesgos climáticos, atraiga capital internacional y colme las expectativas del mercado.

EN 2050 el mundo tendrá 9.000 millones de habitantes. ¿Oportunidades? Sin lugar a dudas, muchas: tal cantidad de personas se traducirá en consumidores que demandarán bienes, servicios e infraestructura. ¿Retos? Se intensificarán las restricciones ecológicas —degradación de los ecosistemas, cambio climático— para sostener el consumo de esos miles de millones de personas. ¿Qué pueden hacer las empresas?

El contexto gerencial venezolano enfrenta una decisión histórica: perpetuar modelos operativos lineales —extraer, fabricar, usar y desechar— o rediseñar estructuralmente los modelos de negocios para ser globalmente competitivos de manera sostenible. Para las empresas venezolanas, superar la fase de supervivencia implica reconocer que la sostenibilidad ha dejado —o tiene que dejar— de ser una práctica periférica o un ejercicio de filantropía.

En los ecosistemas globales coexisten y se interconectan gerentes de empresas y directores ejecutivos con inversionistas institucionales y fondos internacionales que exigen rendiciones de cuentas según criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (conocidos por las siglas ESG). El puente que conecta a la gerencia venezolana con las fuentes de financiamiento internacional es, de manera inequívoca, un modelo de negocio rediseñado para producir, medir y reportar un impacto neto verificable. Ese puente parece que acerca cada día más las empresas venezolanas a los ecosistemas globales.

De la linealidad a la circularidad regenerativa

El modelo económico lineal tradicional expone a las empresas a volatilidad financiera, debido al encarecimiento y el desabastecimiento de materias primas. El rediseño del modelo de negocio implica una transición hacia la economía circular, en la que las estrategias regenerativas se conciben como motores de optimización de costos y fuentes de valor comercial inéditas.

¿Por dónde empezar? Para aterrizar este enfoque, la gerencia puede adoptar métodos de diseño operativo con el suprarreciclaje o reutilización creativa (*upcycling*) y el marco de diseño «de la cuna a la cuna» (*cradle to cradle* o C2C). Estas herramientas permiten rastrear el ciclo de vida completo de los productos para cerrar los bucles de recursos y transformar lo que antes se consideraba un residuo o pasivo ambiental en un insumo productivo de gran valor.

Edwin Ojeda González, profesor del IESA



Stocklib

En Venezuela existen referentes prácticos de este enfoque. La empresa GUM, por ejemplo, ha reconfigurado su modelo de suministro al utilizar residuos —cauchos usados— como materia prima para el codiseño y la manufactura de accesorios. Este rediseño organizacional disminuye significativamente la dependencia de insumos importados, reduce la huella ambiental y reconfigura la propuesta de valor de GUM según esquemas de comunicación regenerativa transparente que satisfacen la preferencia de un consumidor consciente.

Kiteloops es otro caso venezolano de suprarreciclaje. La empresa opera en Valencia y obtiene insumos en enclaves costeros como Adícora y Los Roques, donde intercepta velas de *kitesurf* obsoletas o desgarradas ofrecidas por atletas y escuelas de navegación. Al desensamblar y tratar este textil técnico de ingeniería avanzada, Kiteloops fabrica chaquetas cortavientos y piezas de moda utilitaria de gran durabilidad; complementa su modelo de negocio con una garantía de reparación perpetua que rompe con la lógica de la obsolescencia programada.

El rediseño corporativo también puede adoptar modelos de valor compartido. La reciente crisis en el mercado global del cacao es un presagio y una alerta para la gerencia moderna. Fenómenos climáticos extremos como El Niño, combinados con la falta de rentabilidad financiera para los pequeños agricultores (que representan el 95 por ciento de la producción global de cacao), han causado el abandono de cultivos, una contracción drástica de la oferta y una volatilidad alimentada por la especulación financiera en los mercados de futuros.

Fortalecer a los proveedores locales, asegurar condiciones comerciales viables en el origen y capacitar a las comunidades agrícolas en técnicas de adaptación frente al calentamiento global no es una obra de caridad. Es una estrategia de continuidad del negocio cuyo objetivo es eliminar intermediarios ineficientes que encarecen el producto, estabilizar los costos operativos y garantizar la existencia futura de materia prima en un entorno climático muy volátil.

La transición de una infraestructura lineal a una circular no depende únicamente de la reconfiguración de los procesos industriales; depende, fundamentalmente, de las personas. Un modelo de negocio circular está condenado al fracaso si la organización no comprende los microfundamentos cognitivos que impulsan el comportamiento ecológico de sus empleados.

El elemento cultural: activar el comportamiento ecológico

El desempeño ambiental de una organización no se decreta en la junta directiva: depende del conjunto de prácticas agrupadas en el concepto de «comportamiento ecológico del empleado» (EGB, por su sigla en inglés). Cualquier transformación estructural del modelo de negocio está condenada si la empresa no alinea sus microfundamentos cognitivos; es decir, los procesos mentales, los perfiles de aprendizaje y las conductas diarias de las personas que trabajan en ella.

El rediseño del modelo de negocio incluye desarrollar programas de capacitación y fomentar culturas organizacionales que estimulen intencionalmente el procesamiento profundo. Cuando un trabajador procesa la sostenibilidad de manera profunda logra construir una «autoidentidad proambiental» (PESI, por su sigla en inglés). Una PESI actúa como mediadora cognitiva definitiva: el individuo deja de actuar por mera coacción regulatoria externa y comienza a operar por una

motivación intrínseca: «actúo de forma ecológica porque define quién soy».

Al transformar la sostenibilidad en una heurística de decisión interna, el ahorro de recursos y la reducción de desperdicios se vuelven automáticos; como consecuencia, disminuyen considerablemente los costos ocultos de la inercia cognitiva y la fatiga por cumplimiento normativo. Una investigación en una empresa privada venezolana de larga trayectoria perteneciente al sector agroalimentario mostró que, para lograr una sostenibilidad efectiva y duradera, las organizaciones necesitan diseñar estrategias de formación y culturas organizacionales que estimulen una comprensión profunda y un compromiso intrínseco en sus colaboradores, en lugar de limitarse a imponer normas o regulaciones externas.[1]

Cuando una cultura organizacional logra transformar la identidad del colaborador y consolidar conductas proambientales, la protección de la naturaleza deja de ser una declaración de intenciones y se convierte en un conjunto de indicadores tangibles. El desempeño diario, ejecutado «a ras de piso», proporciona datos auditables y de doble materialidad (los efectos de la empresa sobre su entorno natural y social, y los impactos que el exterior tiene sobre las operaciones y las finanzas de la empresa). Estos datos son exigidos por los reportes internacionales.

Blindaje institucional y gobernanza

Para que el rediseño operativo y cognitivo posea validez jurídica y soporte institucional a largo plazo, es necesario anclarlo en el sistema de gobernanza de la empresa. El modelo de triple impacto (económico, social y ambiental) y el marco internacional de las empresas B están entre los estándares globales de madurez institucional más exigidos por los fondos de inversión de impacto.

Adoptar legalmente el modelo de una empresa B implica una transformación profunda del deber fiduciario tradicional de los accionistas y administradores. El enfoque de triple impacto expande formalmente este deber para obligar a la administración a incorporar explícitamente los intereses no financieros de los actores que integran el entorno del negocio.

Este blindaje institucional opera ante los inversionistas internacionales como un indicador avanzado de mitigación de riesgos reputacionales y operativos. De inmediato se traduce en una reducción del costo de capital y en una ventaja competitiva de posicionamiento estratégico en los mercados internacionales.

Medición y gestión del impacto

Un rediseño del modelo de negocio puede perder tracción competitiva si carece de indicadores rigurosos que muestren sus logros ante los mercados financieros. Hoy los fondos multilaterales y los gestores de activos internacionales evalúan solicitudes de financiamiento desde la perspectiva de dos variables de riesgo claramente diferenciadas: el riesgo financiero tradicional y el riesgo de impacto.

El riesgo de impacto se define como el riesgo real de que la inversión no alcance las metas sociales o medioambientales comprometidas debido a fallas en el diseño del seguimiento (*tracking*), métodos laxos o ausencia de datos duros verificables

Una empresa de vanguardia en el Amazonas venezolano

Fundada formalmente en abril de 2016 por Kenia Martínez, la Unidad de Producción Familiar (UPF) Amazonas Originaria es un modelo referencial de rediseño corporativo orientado hacia el triple impacto. La organización opera con el propósito explícito de fortalecer el tejido socioeconómico del estado Amazonas mediante un modelo de cocreación con las comunidades indígenas que integra la conservación de la biodiversidad y las tradiciones ancestrales con estándares competitivos de producción sostenible.

Con su marca comercial, Iduwali Chocolates, la empresa transforma materias primas autóctonas, alimentos ancestrales, frutos amazónicos, cacao y copoazú en granolas, picantes y chocolates de alta gama. Esta propuesta de valor se complementa con empaques biodegradables confeccionados con delicadas artesanías tejidas por hombres y mujeres de las comunidades aliadas.

El núcleo estratégico de la empresa radica en la transición definitiva hacia una economía circular basada, de manera estricta, en los servicios ambientales renovables de la selva y el conocimiento tradicional indígena. En alineación con las tendencias globales de gobernanza empresarial, la firma aspira a consolidarse formalmente como la primera empresa B del estado Amazonas, estructurada, dirigida y operada de forma nativa por y para las comunidades indígenas. Lejos de limitar sus acciones a la filantropía, la empresa mitiga los riesgos de su cadena de suministro y asegura la calidad en origen mediante servicios de formación especializada dirigidos a comunidades y grupos familiares desfavorecidos para agregar valor a los recursos locales de manera sana y ecológica.

Para responder a las exigencias internacionales de medición y gestión del impacto, Amazonas Originaria opera con objetivos plurianuales sumamente rigurosos e interconectados:

- Transformación productiva: transformar la realidad social, económica y ambiental de diez comunidades indígenas en un plazo de cinco años, mediante capacitación técnica directa en el procesamiento de materias primas tradicionales.
- Equidad de género operativa: visibilizar y destacar formalmente el papel de la mujer indígena en la economía local y potenciar su capacidad de planificación y organización financiera.
- Resiliencia e infraestructura agrícola: instalar en cada comunidad un «conuco permanente comunitario» demostrativo, de al menos una hectárea, para garantizar la formación continua en agroecología, sostenibilidad y conservación de la biodiversidad del bosque.
- Conectividad logística: desarrollar una red de transporte y comunicación sostenible con sus productores aliados en todos los municipios del estado Amazonas.

Con este modelo regenerativo, la comercialización de sus productos genera ingresos directos que aseguran la nutrición, la salud y el empoderamiento tecnológico de las comunidades del Amazonas. Con una proyección de crecimiento a diez años, que incluye expandir el modelo hacia Brasil y Colombia mediante la Fundación Indígena Naküa De'a, Amazonas Originaria muestra que es viable rediseñar un modelo de negocio en entornos de transición para transformarlo en una plataforma de valor compartido competitiva, transparente y con un impacto neto positivo verificable.



Stocklib

en el origen. Para mitigar el riesgo de impacto y estructurar un modelo de negocio atractivo para el capital global, las empresas pueden guiarse por un método de medición y gestión de impacto, como el propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Centro para el Avance del Emprendimiento Social de la Universidad Duke, que permite auditar y estructurar cada línea de negocio según las siguientes dimensiones:[2]

- Qué: determina con precisión matemática los resultados específicos, tanto positivos como negativos, de la operación de la empresa en el entorno, al vincularlos formalmente con las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.
- Quién: identifica de forma pormenorizada los grupos de interés o las comunidades específicas que experimentan el impacto del negocio y caracteriza su vulnerabilidad previa.
- Cuánto: evalúa la escala (el número de personas o áreas afectadas), la profundidad (el grado de mejora o transformación real del indicador) y la duración temporal del impacto ocasionado por la actividad de la empresa.
- Contribución: determina técnicamente si el impacto positivo habría ocurrido de igual manera sin la intervención de la empresa o si el capital invertido cataliza un cambio que el mercado tradicional no proveería por sí solo.
- Riesgo: identifica de forma preventiva los factores de riesgo internos, climáticos, de recesión o de recolección de datos que podrían desviar a la organización del cumplimiento de sus metas de sostenibilidad establecidas.

En la práctica empresarial, la recopilación sistemática de información de acuerdo con estas dimensiones se ejecuta mediante herramientas técnicas y metodológicas ampliamente reconocidas. Estas actúan como una guía operativa para

> El **rediseño** del modelo de negocio no consiste en alcanzar un destino final inamovible, sino en un proceso de mejora continua y **gestión** adaptativa en un entorno dinámico.

atraer con total transparencia fondos públicos y privados y estructuras de financiamiento combinado (*blended finance*).

Transparencia, narrativa de propósito y reporte de sostenibilidad

En los mercados modernos, la elaboración de reportes de sostenibilidad ha dejado de ser un ejercicio cosmético de relaciones públicas para convertirse de manera estricta en una herramienta de gestión interna y posicionamiento estratégico. La fase de consolidación del rediseño del modelo de negocio se materializa en la estructuración de la redición de cuentas, mediante reportes de sostenibilidad.

La doble materialidad es la piedra angular de estos reportes, pues obliga a las organizaciones a diagnosticar y revelar información según dos perspectivas metodológicas cruzadas: por un lado, la materialidad del impacto —que analiza cómo las operaciones y decisiones cotidianas de la empresa afectan positiva o negativamente al medioambiente— y al tejido social; por el otro, la materialidad financiera —que evalúa con rigor contable cómo los riesgos ambientales y climáticos (escasez de agua, regulaciones de carbono, entre otros) afectan directamente el flujo de caja, la valoración de activos y la viabilidad financiera a corto, mediano y largo plazo—.

Las organizaciones deben evitar fingir que son ecológicas o que respetan los Objetivos de Desarrollo Sostenible o los principios ESG. También deben evitar declarar buenas intenciones sin contar con compromisos, presupuestos ejecutados ni datos tangibles y demostrables.

Los reportes modernos de sostenibilidad se estructuran de acuerdo con los marcos de referencia internacionales exigidos por los inversionistas globales y las agencias evaluadoras de riesgo, tales como la Iniciativa de Informes Globales (GRI, en inglés), las Normas NIIF S1 y S2 del ISSB (antiguo marco SASB enfocado en la divulgación financiera climática) y el Grupo de Trabajo sobre Divulgación Financiera Relacionada con el Clima (TCFD).

Rediseño del modelo de negocio: un proceso de mejora continua y gestión adaptativa

La articulación de la circularidad operativa, los microfundamentos cognitivos y los estándares de reporte no constituye una coexistencia fortuita, sino un sistema integrado de engranajes. El caso de Amazonas Originaria ilustra esa interdependencia con precisión. El rigor que exhibe la organización en su gestión de impacto —monitorea la transformación social de las comunidades y la regeneración de la biodiversidad forestal— no es el resultado de una imposición burocrática o de auditorías externas punitivas. Por el contrario, la precisión de los datos es posible únicamente porque existe un compromiso intrínseco y una autoidentidad proambiental profundamente arraigada en sus comunidades aliadas y sus equipos de trabajo.

El procesamiento profundo del conocimiento y la autorregulación a ras de piso son los que, en última instancia, viabilizan de manera sostenible una cartera de productos de alta gama y empaques biodegradables. Sin el factor humano y cognitivo alineado, la economía circular se reduce a infraestructura vacía; sin el modelo circular, los indicadores ESG carecen de sustancia auditable.

Según esta perspectiva sistémica, el rediseño del modelo de negocio no consiste en alcanzar un destino final inamovible, sino en un proceso de mejora continua y gestión adaptativa en un entorno dinámico. En contextos de gran volatilidad y transición como el venezolano, las empresas no pueden aspirar a un estado de sostenibilidad estático.

La adopción de la economía circular y la transformación cultural de los colaboradores exigen una gobernanza ágil, capaz de recalibrar sus estrategias a medida que los ecosistemas cambian, las regulaciones avanzan y las expectativas de los partícipes se vuelven más exigentes. El modelo de negocio se convierte así en un organismo vivo que aprende, se adapta y evoluciona para mitigar riesgos climáticos y operativos en tiempo real.

Es esta gestión adaptativa —respaldada por la consistencia interna entre la identidad del empleado y la circularidad del proceso— la que termina por construir los puentes definitivos entre la gerencia venezolana y los mercados internacionales.

NOTAS

1 Perdomo, D. y Capobianco, J. P. (2026). *Del aprendizaje a la sostenibilidad: Vínculos entre patrones de aprendizaje, autoidentidad proambiental y comportamiento ecológico en una empresa privada* [Trabajo de grado inédito de maestría]. Instituto de Estudios Superiores de Administración.

2 United Nations Development Program y Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (Duke University) (2020). *Impact measurement and management for Sustainable Development Goals*. https://case.fuqua.duke.edu/impact-measurement-and-management/

En los mercados modernos, la elaboración de reportes de sostenibilidad ha dejado de ser un ejercicio cosmético de relaciones públicas para convertirse de manera estricta en una herramienta de gestión interna y posicionamiento estratégico.

CONSULTORÍA IESA

Acelerando tus resultados



Transformamos desafíos en acciones concretas

Diseñamos soluciones efectivas, combinando conocimiento local con visión global.

Desarrollamos e implementamos estrategias integrales en tiempos óptimos, que garanticen éxito en los desafíos que enfrenta tu organización.

consultoria@iesa.edu.ve

RIF: J-00067547-3

Contáctanos: @confiltroiesa IESA School of Management @iesa

CADENAS DE VALOR: EL CAMINO HACIA LA COMPETITIVIDAD

Las empresas venezolanas se encuentran ante un conjunto de oportunidades de inversión como consecuencia de la reforma de la ley del petróleo y las licencias otorgadas por la OFAC. Para capitalizarlas necesitan mejorar su competitividad. La cadena de valor ofrece un sistema eficaz para identificar y desarrollar ventajas competitivas.

Ernesto Blanco Martínez y Carlos Navarro

LUEGO DE AÑOS de depresión económica —durante los cuales las empresas han enfrentado un entorno signado por expropiaciones, alta inflación, continua devaluación de la moneda y sometimiento a sanciones internacionales— se ven en el horizonte algunas señales esperanzadoras. La inversión extranjera, por muchos años con su vista alejada del país, muestra renovado interés en distintos sectores industriales, mientras que los inversionistas locales miran expectantes y optimistas un panorama repleto de oportunidades potenciales.

Este clima de posibilidades tiene sus raíces en dos importantes acontecimientos: la reforma de la Ley de Hidrocarburos en enero de 2026 y la emisión de un conjunto de licencias generales por parte de la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) del Departamento del Tesoro de Estados Unidos.

La reforma de la Ley de Hidrocarburos sentó las bases para la inversión privada en el sector petrolero venezolano mediante la formación de empresas mixtas (de capital privado y estatal) y el establecimiento de contratos de operación y producción. Por su parte, las licencias de la OFAC levantaron algunas restricciones a la inversión y la operación en los sectores energético, minero, petroquímico, fertilizantes, electricidad, aviación y puertos.

La materialización de inversiones podría crear un efecto multiplicador que reactivaría sectores económicos conexos a esas industrias. A manera de ejemplo, algunas industrias necesitarán el apoyo de los sectores metalmecánico, construcción, mantenimiento y operación de instalaciones, servicios logísticos y fabricación de bienes, desde muebles hasta vestido, pasando por servicios hospitalarios y educación.

Si este escenario de inversión se concreta, las empresas nacionales enfrentarán otro escenario para el cual necesitan prepararse: la competitividad. Estas empresas han aprendido a sobrevivir. Asegurar el flujo de caja, proveniente de una reducida demanda, ha sido la consigna de muchas organizaciones para mantener su operación, mientras que en otros países la política ha sido aumentar la eficiencia, desarrollar diferenciadores o concentrarse en nichos de mercado; en pocas palabras, ser competitivas.

La llegada al país de empresas internacionales representa una amenaza potencial para las locales, que necesitan comenzar a prepararse. ¿Qué requieren las organizaciones nacionales para enfrentar los retos que se derivarán de la amenaza de nuevos entrantes en sus sectores industriales?

La respuesta tiene múltiples aristas. Las empresas necesitan definir un rumbo de acción firme (estrategia), conformar estructuras organizacionales y órganos de gobierno sólidos, digitalizar sus procesos de trabajo y cumplir los requisitos internacionales de sostenibilidad, entre otras cosas. También es de suprema necesidad que inicien el análisis y la adecuación de sus cadenas de valor, a partir de las que podrán identificar o desarrollar ventajas competitivas, características indispensables para competir.

Ernesto Blanco Martínez y Carlos Navarro, profesores del IESA



Nikola Nenadovic / Stocklib

Cadena de valor: la estructura productiva de las organizaciones

Cuando una organización posee una característica que le permite colocar sus productos o servicios en el mercado y captar retornos superiores a los de sus competidores, se dice que tiene una ventaja competitiva. Esta no se refiere necesariamente a la empresa como un todo o a un producto o servicio como tal, aunque podría ser el caso, sino que muchas veces está relacionada con sus procesos productivos.

En 1985, Michael Porter planteó que las ventajas competitivas provenían del desarrollo de actividades para la manufactura de productos o la prestación de servicios. Cada una de ellas puede contribuir a crear valor, lograr una posición de costos favorable para la firma y sentar las bases para la diferenciación. Una ventaja en costos, por ejemplo, puede tener origen en un sistema de distribución eficiente o una fuerza de ventas superior. Una ventaja basada en la diferenciación puede originarse en materiales de excelente calidad o una propuesta de valor única.

Porter denominó cadena de valor a la forma sistemática de examinar todas las actividades que una firma ejecuta y analizar cómo interactúan para agregar valor para el cliente. Mediante la cadena de valor se desagrega la firma en sus actividades relevantes, para entender el desempeño de los costos y las fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas.[1]

La cadena de valor propuesta por Porter está formada por actividades primarias y de apoyo. Las primeras abarcan las tareas vinculadas directamente con la manufactura del producto o la prestación del servicio, y, en general, están divididas en logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y servicios posventa. Las actividades de apoyo aseguran el desempeño satisfactorio de las actividades primarias y suelen estar divididas en dirección general, administración, recursos humanos, tecnología y procura.

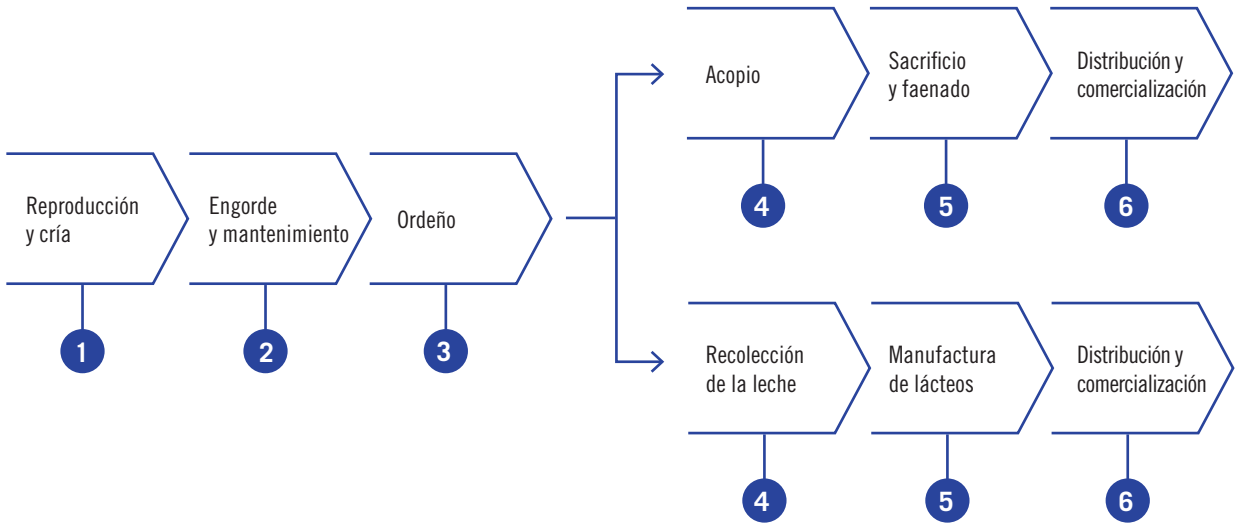
Dos ejemplos venezolanos: productos bovinos y servicios basados en conocimiento

La cadena de valor es un esquema que se adapta a las características y la estrategia de cada organización. Es un traje a la medida que, como tal, se ajusta a cada caso específico. Por tal motivo, con el propósito de explicar su funcionamiento, se presentan brevemente las cadenas de valor de dos sectores industriales nacionales que permiten identificar ventajas competitivas existentes y potenciales. Los ejemplos son el resultado de un conjunto de investigaciones desarrolladas en el IESA en el área de competitividad.

Sector: productos bovinos[2]

Este sector utiliza dos tipos de materias primas: ganado vacuno y ganado bufalino. Ambos alimentan dos cadenas de valor para dos negocios distintos, aunque relacionados, que compiten en el sector de alimentos: producción de carne y de leche, y sus derivados. Los primeros eslabones de la cadena de valor para ambos negocios, en términos de sus actividades primarias (las de apoyo son similares para ambos), son 1) reproducción y cría del ganado, 2) engorde y mantenimiento, y 3) ordeño (las vacas lecheras también se utilizan para la producción de carne). Luego, al analizar el negocio de producción de carne bovina, surgen las siguientes actividades de agregación de valor: 4) acopio (vinculada a la logística de entrada), 5) sacrificio y faenado, y 6) distribución y comercialización. Mientras que, luego del ordeño, en el negocio de producción de leche y sus

Cadenas de valor del sector de productos bovinos



Fuente: Pagliacci, C. (2025). *Análisis de la cadena de valor de productos bovinos en Venezuela* [trabajo de investigación inédito]. IESA.

derivados se observan las siguientes actividades: 4) recolección de la leche, 5) manufactura de productos lácteos y 6) distribución y comercialización de productos lácteos.

Un análisis somero de esta cadena de valor permite identificar varias fuentes de ventajas competitivas y proponer otras potencialmente importantes. Por ejemplo, la fase de reproducción y cría es tierra firme para la investigación y el desarrollo de razas adaptadas a las condiciones ambientales venezolanas a partir del cruce de razas locales con internacionales. Asimismo, la cría de ganado bufalino en el país es una ventaja competitiva con respecto a países que, por sus características ambientales (temperatura, disponibilidad de agua), no pueden incorporar este tipo de animal a sus cadenas de valor bovinas.

En la fase de engorde y mantenimiento existe una fuente de ventaja competitiva: la producción de carnes y leche de primera calidad mediante una alimentación diferenciada. Ahora bien, esto implica la cría en corrales y mayores costos; pues, además de pastos, los animales necesitan suplementos y granos.

Es posible identificar dos diferenciadores que pueden desarrollarse en respuesta a las presiones del entorno. El primero es la automatización y la digitalización de los procesos de manufactura de los productos, ventaja que contribuiría a enfrentar las amenazas de nuevos entrantes por medio de la disminución del tiempo para colocar los productos en el mercado y de los costos de producción.

Asimismo, en respuesta a los altos costos del combustible diésel utilizado por las unidades de transporte, surge la opción de sustituirlas por unidades eléctricas. Esto implica una gran inversión inicial, pero vale la pena evaluar su factibilidad en busca de posibles disminuciones de costos de operación, lo que constituiría otra ventaja competitiva para las empresas del sector.

La identificación de fuentes de ventajas competitivas dependerá también de la disponibilidad de recursos y la estrategia de la empresa. La disponibilidad de recursos, especialmente financieros, no depende de los empresarios, sino de decisiones del Gobierno.

La estrategia dependerá de decisiones relacionadas con el negocio en que se desea estar. ¿Leche y sus derivados? ¿Carne? ¿Ambos? ¿Exportación o mercado nacional? Países como India, China, Pakistán y Rusia, a pesar de ser los mayores productores de leche del mundo, la destinan fundamentalmente al consumo interno.[3]

Otras ventajas que pueden mejorar o desarrollar las cadenas de valor del sector de productos bovinos son las siguientes:

1. Certificaciones de calidad e inocuidad, tales como la ISO y el Análisis de Peligros y Puntos de Control (HACCP, en inglés).
2. Mejora o desarrollo de sistemas de recolección con cadena de frío.
3. Sacar provecho del potencial en productos bufalinos: el queso *mozzarella* de búfala y la leche en polvo son productos de alto valor agregado con potencial exportador.
4. Digitalización del acopio para permitir que se instalen plataformas que conecten a productores con plantas de procesamiento.
5. Desarrollo de una marca de prestigio venezolana, tal como ocurrió en Irlanda con la creación de Bord Bias, institución responsable de la promoción de la industria de la comida y la horticultura de ese país.

***Sector: servicios basados en conocimiento*[4]**

Este sector produce un bien intangible: conocimiento. Las empresas que compiten en él sirven de puente entre el conocimiento técnico y las necesidades productivas; por ejemplo, empresas de consultoría profesional en variados ámbitos de la administración, la asesoría legal y los servicios técnicos de ingeniería y arquitectura.

El análisis de las cadenas de valor de varias empresas venezolanas basadas en el conocimiento (ingeniería, *software* y telenovelas) mostró que el éxito en industrias de conocimiento depende del capital humano. Su sostenibilidad requiere mantener reservas mínimas de capital humano, junto con el flujo necesario para su reposición natural.

En el subsector de tecnología de información se pudo observar una cadena de valor que se aleja de algunos de los principios de entrada de insumos y salida de productos o servicios. Su modelo comprende las siguientes actividades

primarias: 1) inversión en capital humano, 2) inversión en capital físico o infraestructura tecnológica (cápex), 3) inversión en investigación y desarrollo en la empresa, 4) desarrollo de la solución tecnológica adaptada a las necesidades del cliente y 5) servicio de posventa.

El análisis de esta cadena de valor permite identificar algunas fuentes de ventajas competitivas y proponer otras potencialmente importantes para enfrentar la amenaza de posibles entrantes en este sector. La fase de capital humano puede considerarse una fuente de ventajas competitivas si se observa que, a pesar de la enorme cantidad de profesionales del área de tecnología de información que han dejado el país, aún quedan muchos jóvenes con necesidades de formación profesional que pueden optar por carreras en esta área de conocimiento.

Otra fuente de ventajas competitivas para este sector es la inversión en infraestructura. Existen importantes proveedores de equipos y servicios de centros de datos, conectividad y asesoramiento de infraestructura que representan una ventaja para el sector. Asimismo, el desarrollo de soluciones tecnológicas se presenta como otra fuente de ventajas competitivas, pues las firmas venezolanas poseen la ventaja de conocer, en profundidad, el mercado nacional, lo que les permite ofrecer soluciones ajustadas a las necesidades locales.

En esta cadena de valor puede inferirse la posibilidad de desarrollar diferenciadores como, por ejemplo, el fomento de la formación para lograr certificaciones internacionales en áreas relacionadas con el sector (Microsoft, Oracle, SAP). La construcción o expansión de centros de datos es otra ventaja competitiva que se puede desarrollar.

La experiencia internacional

En Venezuela pueden adaptarse las acciones de las grandes empresas multinacionales para enfrentar las presiones del entorno global. En los últimos veinte años, esas empresas han enfrentado amenazas que mostraron debilidades en sus cadenas de valor. Intensa volatilidad geopolítica, desastres naturales, crisis financieras, disputas de comercio, pandemias, cambio climático, terrorismo y quiebra de bancos han obligado a estas empresas a reconsiderar qué hacer para lograr que sus cadenas de valor sean más confiables y resilientes.

Algunas debilidades se originan en factores vinculados al desempeño de las organizaciones, como la planificación de la demanda, las redes de proveedores, el transporte y la logística, y la salud financiera. Otras tienen raíces en factores tangibles y de gran importancia, como el tipo de productos y servicios que comercializan; por ejemplo, el período de vida de los alimentos y los productos agrícolas implica que las cadenas de valor pueden ser vulnerables a retrasos en la entrega y a deterioro.[5]

Existen debilidades derivadas de decisiones intencionadas, como la cantidad de inventario que una empresa elige conservar, la complejidad de la cartera de productos, el número de unidades en inventario (SKU) en la cadena de suministro y la cantidad de deuda o seguro. Cambios en estas decisiones pueden reducir o aumentar la vulnerabilidad ante las amenazas.

Para salvaguardar sus operaciones, las compañías multinacionales han adoptado una serie de medidas que los empresarios venezolanos pueden emular de manera de prepararse para el potencial entorno competitivo. Algunas de ellas son fortalecimiento de la gestión de riesgos, desarrollo o fortalecimiento de capacidades, mejora de sistemas de transporte y redes de distribución, acumulación de inventario a lo largo de la cadena de suministro, integración con las cadenas de valor de los proveedores e incremento del número de ellos, reducción del número de SKU en la cartera de productos y digitalización de procesos.

Estas acciones no pueden aplicarse en todos los sectores y su implementación dependerá de los recursos disponibles. No obstante, existe un conjunto de iniciativas de bajo costo que pueden mejorar el desempeño de las cadenas de valor; por ejemplo, la formulación de una estrategia de mediano plazo para la empresa y la adaptación de la estructura organizacional para implementarla. También es importante definir y formalizar los procesos de trabajo, adoptar alguna norma de trabajo preferiblemente internacional (Covenin, ISO, etc.), definir políticas, misión, visión y valores, así como fomentar un clima organizacional adecuado para construir la identidad y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Otras acciones derivadas del análisis de las cadenas de valor

Son muchas las iniciativas que se derivan del análisis de las cadenas de valor y que, al ejecutarlas, pueden aumentar la competitividad de las empresas. A continuación se mencionan unos pocos ejemplos.

- Cumplimiento de estándares internacionales de medioambiente, sociedad y gobierno (ESG, por sus siglas en inglés). Muchas empresas del mundo los están aplicando, pues se han convertido en requisitos exigidos por consumidores, empleados, inversionistas y organismos reguladores al seleccionar alguna empresa para trabajar o realizar transacciones comerciales.
- Adopción de la inteligencia artificial (IA). Esta acción tiene como propósito mejorar el desempeño de las empresas. Adoptarla sin un análisis previo de la cadena de actividades puede llevar a inversiones sin retorno. No se trata de lo que la IA puede o no hacer, sino de la alineación entre lo que los gerentes desean lograr y lo que las actividades de las cadenas de valor de sus empresas, junto con sus modelos operativos y tecnologías, pueden realmente hacer.[6]

Cadena de valor del sector de servicios basados en conocimiento





Choochart Choochaikupt / Stocklib

- Diversificación de fuentes de financiamiento. Esta es una iniciativa de difícil implementación, pues está vinculada a la escasa oferta del sistema de intermediación bancario nacional y las regulaciones a las que está sometido por el Gobierno, situación que promueve como alternativa la evaluación de fuentes de financiamiento no bancario.

Son muchas las iniciativas que se pueden llevar a cabo para aumentar la competitividad de las empresas a partir de la cadena de valor; de allí la necesidad del análisis de datos para la optimización de procesos, la caracterización de clientes y la decisión acerca del tamaño de la cartera de productos. Por ejemplo, la decisión acerca del número de SKU de una empresa requiere el análisis de márgenes de contribución, rotación, participación de mercado, etc., información necesaria para tomar decisiones estratégicas.

Se necesita ayuda: la participación del Gobierno

Los empresarios venezolanos están comprometidos con sus organizaciones y con el país. Hacen grandes esfuerzos para que sus organizaciones sobrevivan, a pesar de las condiciones adversas del entorno político, social y económico. No obstante, sin el apoyo decidido y eficaz del Gobierno nacional, el éxito parece inalcanzable.

Para mejorar la competitividad de las empresas es necesario que el tejido productivo venezolano disfrute de sistemas de financiamiento, impuestos moderados o financiamiento para pagarlos, carreteras en buen estado y seguridad para transitar en ellas a cualquier hora. Asimismo, es necesario el reacondicionamiento de los sistemas de generación y distribución de energía eléctrica, la red de acueductos nacionales y el aseguramiento de redes de tecnología de información y comunicaciones confiables. Finalmente, no es menos importante contar con un sistema de salud nacional y acceso a la educación en todos sus niveles.

Grandes retos para la empresa venezolana

La adaptación de las cadenas de valor de las empresas será una acción necesaria, en caso de materializarse las oportunidades que pueden surgir como consecuencia del nuevo orden económico que se avizora en Venezuela.

El reto de competir con empresas que vendrán de países en los que la supervivencia se logra mediante la competitividad solo puede enfrentarse adaptando las empresas nacionales a las exigencias que se ven en el horizonte. Una forma metódica de hacer esto es mediante la detallada determinación y el análisis de sus cadenas de valor. Mirar hacia adentro es tan importante como hacia afuera. Es necesario observar no solo el entorno, sino también la manera como operan las empresas. El análisis interno es lo que conduce a formular estrategias alineadas con las oportunidades y amenazas que se presentan.

Grandes oportunidades se avizoran en el horizonte para Venezuela y las empresas necesitan prepararse para capitalizarlas. Pero, al mismo tiempo, se avecinan amenazas que habrán de enfrentar. El análisis de la cadena de valor permite dar respuestas a ambos retos.

NOTAS

1 Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press (pp. 33-34).
2 Pagliacci, C. (2025). *Análisis de la cadena de valor de productos bovinos en Venezuela* [trabajo de investigación inédito]. IESA.
3 Pagliacci (2025).
4 Navarro, C. E. (2025). *Servicios basados en conocimiento* [trabajo de investigación inédito]. IESA.
5 Lund, S. y otros (2020, 6 de agosto). *Risk, resilience and rebalancing in global value chains*. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains
6 Bouquet, C., Wright, C. J. y Nolan, J. (2026). Match your AI strategy to your organization's reality. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2026/01/match-your-ai-strategy-to-your-organizations-reality

UN NUEVO MERCADEO PARA UNA NUEVA VENEZUELA

Ricardo Vallenilla, Eugenia Csoban-Mirka
y Sofía Esqueda H.

La llegada a Venezuela de marcas internacionales y un consumidor que no compra por nostalgia obligan a las marcas nacionales a competir en los anaqueles. Precios basados en la sensibilidad del consumidor al valor, redes de distribución eficientes y estrategias omnicanal son algunos componentes de un mercadeo que debe atender clientes más racionales y desconfiados.

El mercadeo en Venezuela vuelve a ser una «profesión de futuro»; pero tiene también enormes retos operativos y tácticos vinculados con la reconstrucción de capacidades atrofiadas por la crisis. Desde la recuperación de las redes de distribución para garantizar el «derecho a elegir» del consumidor hasta la urgencia de la omnicanalidad y la sostenibilidad, son varios los ámbitos donde se ganará o se perderá la batalla por la preferencia de un cliente que emergió de la crisis más racional, informado y desconfiado.

Uno de esos ámbitos es la pieza más olvidada de la «mezcla de mercadeo»: el precio. Es clave abandonar las reacciones impulsivas ante la competencia y adoptar una arquitectura de precios proactiva. Es necesario segmentar al nuevo consumidor venezolano no por su bolsillo, sino por su sensibilidad al valor. Ello requiere identificar desde el consumidor que se centra en la conveniencia hasta el que busca estatus, para transformar el precio en una herramienta de posicionamiento y rentabilidad sostenible.

Venezuela tiene también su marca. Ante una reputación nacional golpeada, el prestigio ya no desciende del Estado a las empresas, sino que asciende desde las empresas hacia el país. Al adoptar estándares globales y exportar calidad —como el cacao de Chuao o el ron con denominación de origen— el empresario asume la responsabilidad ética de reconstruir la marca país «de abajo hacia arriba» y convertir la excelencia tangible en el motor que revaloriza a Venezuela.

Ricardo Vallenilla, Eugenia Csoban-Mirka y Sofía Esqueda H., profesores del IESA

ES HORA DE VOLVER A HACER MERCADEO EN VENEZUELA

Ricardo Vallenilla

Los profesionales del mercadeo enfrentan el desafío de reconstruir capacidades perdidas durante la crisis y adoptar nuevas estrategias. Hay varios retos que todo negocio debe plantearse, a fin de pasar de la supervivencia al liderazgo. El denominador común es un consumidor venezolano transformado: más exigente, informado y con pleno derecho a elegir.

EL AÑO 2026 comenzó ofreciendo muchas oportunidades en diversos sectores de la economía, aunque los terremotos del 24 de junio forzaron a recordar que el suelo es tan volátil como la economía. La principal transformación es el cambio en las expectativas de los pobladores de esta tierra de gracia; de hecho, es lo único que ha cambiado significativamente, pero ahora esa esperanza convive con los escombros y las réplicas y con la urgencia de reconstruir no solo infraestructura, sino también la confianza en un futuro que ayer parecía firme. Los empresarios miran el futuro inmediato, y no tan inmediato, por las posibilidades de crecimiento económico que se derivan de la expansión de la industria petrolera; sin embargo, hoy saben que ese crecimiento tendrá que sortear carreteras agrietadas, puertos dañados y una logística que los sismos fracturaron en segundos. Por su parte, los consumidores esperan mejoras en su situación dada la capilaridad de la economía venezolana. ¿Cuáles retos enfrenta el mercadeo en Venezuela con estos cambios? Más allá de las cifras, deberá aprender a vender esperanza sin ocultar los escombros y a prometer progreso sin olvidar que la tierra, de vez en cuando, sigue temblando.

1. Volver a hacer investigación de mercados. El consumidor venezolano ha pasado trabajo con la hiperinflación, la escasez, la pandemia y la pérdida de poder adquisitivo, entre otros males. Ahora puede esperarse que sea más racional, informado y desconfiado. Exigirá garantías, reseñas verificables y transparencia. El «boca en boca» digital tiene más peso que nunca. Durante mucho tiempo las empresas han sacrificado la inversión en investigación de mercados por los costos y márgenes decrecientes. Pero ahora el consumidor emerge como un ave fénix y debe ser estudiado y analizado para construir propuestas de valor que le satisfagan y tomen en cuenta esos cambios.
2. Fortalecer las redes de distribución de productos y cadenas de valor. Durante mucho tiempo hubo una destrucción continuada de la cadena de distribución debido a condiciones del mercado que afectaban la cadena de suministro: precios, márgenes, escaso poder adquisitivo, poca producción y otras condiciones no tan de mercado como carreteras destruidas e inseguras, alcabalas, mordidas, decomisos y, en general, abusos de poder en las vías de circulación del país. Esto agudizó el desabastecimiento que ya ocasionaban las carencias del sector productivo. La tarea en distribución es ingente. Hay que recuperar el abastecimiento, los niveles óptimos de distribución y, sobre todo, hay que recuperar la capacidad de honrar y satisfacer un derecho esencial que caracteriza al consumidor posmoderno: el derecho a elegir. El consumidor exigirá tomar sus decisiones de compra entre un grupo de marcas «viables»; por ello es necesario que la oferta de productos en el punto de venta recoja la variedad de marcas entre las que el consumidor pueda escoger satisfactoriamente.
3. Diferenciarse frente a la avalancha de productos importados y aprender a competir contra ellos. Desde hace varios años el mercado se llenó de marcas internacionales como consecuencia de la liberación de las restricciones de importación. Esta situación no es nueva. La diferencia ahora es que esas marcas vendrán de la mano de sus casas matrices o empresas representantes y no de la mano de un dueño de bodegón que no va a invertir en ellas. Las marcas internacionales vendrán con sus empresas, sus estrategias y sus recursos para competir en el potencial mercado emergente venezolano; eso es una campanada de alerta para las marcas locales que, hasta ahora, han estado protegidas por la orfandad de las marcas internacionales.
4. Agregar características de servicios a los bienes que se venden. «Servitización» es la palabra clave: agregar servicios a los productos. Muchas marcas ofrecen suscripciones (agua, detergente, alimentos para animales, medicinas o alquiler de equipos, por nombrar algunas) en los mercados internacionales. No venden solo el producto en sí, sino que lo acompañan con servicios de seguimiento, inventario, análisis del consumo, etc., que liberan al cliente de esas tareas y enriquecen la propuesta de valor de la marca.
5. Adoptar estrategias omnicanales. El consumidor no distingue entre ir a la tienda de la esquina, pedir por WhatsApp o comprar en una web: solo quiere resolver su necesidad en el momento y por la vía que le resulte más cómoda, sin fricción. El reto para los equipos de mercadeo es que el producto sea el mismo, con el mismo precio, la misma confianza y la misma experiencia, sin importar si el cliente lo tocó en un anaquel, lo vio en un *live* de Instagram o lo recibió en la puerta de su casa. En un país donde la conexión varía, lograr la integración fluida entre lo físico y lo digital —y que el cliente no sienta fricción al pasar de un canal a otro— es el reto que necesitan superar las marcas que quieren triunfar.
6. Internacionalizarse. El mercado venezolano es muy pequeño. Viene de años en los que la economía perdió el ochenta por ciento de su tamaño. Muchas categorías de productos no tienen masa crítica para sostenerse con el consumo de los venezolanos; por lo tanto, las empresas que quieran ser exitosas necesitan enfrentar con decisión su internacionalización. Esto es difícil: muchas



Alina Cristina Alupului / Stocklib

empresas requieren actualización tecnológica después de años de aislamiento y letargo para competir en los mercados internacionales; pero no queda otro remedio. El dilema aquí es salir a competir afuera o esperar a las marcas internacionales para competir con ellas aquí.

7. Revisar la cartera de productos. En el pasado reciente se han vuelto populares las estrategias de reducción (*downsizing*) del tamaño del empaque para suavizar el desembolso que debe hacer el consumidor en el punto de ventas. Si la situación mejora, entonces habrá que estar atentos a la cartera de productos que las empresas ofrezcan al mercado, revisando los roles de las marcas (y presentaciones) en la estrategia comercial de la empresa. Esto sin afectar el derecho a elegir del consumidor. Probablemente haya que reducir unidades de inventario (SKU) sin perder participación, enfocando los productos que realmente generan valor y rotación estable.
8. Satisfacer requisitos de sostenibilidad y posconsumo. Los jóvenes exigen envases retornables o reciclables. Se evita el consumo de plásticos de un solo uso. El Gobierno no se da abasto para recoger la basura, por lo que hay un imperativo de reducir desperdicios. Los mercados imponen objetivos de ambiente, sociedad y gobierno (ESG). Algunos sectores necesitan una logística inversa (devolución/recolección de envases, devolución/cambio de ropa en tiendas), sin que el costo de estos procesos afecte o destruya el margen de los productos. Progresivamente, estos criterios son más importantes para las nuevas generaciones y se entrelazan con varios de los retos anteriores. La internacionalización exige pensar en sostenibilidad, derecho a elegir del consumidor, omnicanalidad y posicionamientos claros y diferenciados que «griten» a los consumidores que su producto está en las vitrinas del mundo; de lo contrario, no tendrá vida en mercados foráneos.
9. Reintroducir productos prémium y de nicho. En la medida en que la situación económica mejore y el poder adquisitivo aumente, habrá espacio para productos con propuestas de valor superiores y, consecuentemente, márgenes mayores. Sin perder los estribos, habrá que probar nuevos productos con nuevas propuestas de valor y evaluar cómo reacciona la demanda ante el precio. No debe perderse de vista que la transición vivida por los venezolanos deja huellas en los patrones de consumo y es imposible pensar que desaparecerán de la noche a la mañana.

Una profesión de futuro

Frente a este nuevo «amanecer económico», los profesionales del mercadeo en Venezuela tienen una tarea apasionante y, al mismo tiempo, exigente. No es solo reaccionar a los cambios macroeconómicos, sino también anticiparse, reconstruir capacidades que la crisis hizo olvidar —como investigar al consumidor, fortalecer redes de distribución y pensar globalmente— y adoptar nuevas herramientas como servitización, omnicanalidad y sostenibilidad como ejes estratégicos, no como adornos del discurso.

El consumidor venezolano ha cambiado, y para siempre. Es más exigente, más informado y, sobre todo, más libre para elegir. Las marcas que entiendan que el verdadero reto no es solo vender, sino también construir propuestas de valor coherentes y asequibles a través de todos los puntos de contacto, serán las que logren pasar de la supervivencia al liderazgo.

Mercadeo en Venezuela vuelve a ser, después de mucho tiempo, una profesión de futuro.

NUEVAS DECISIONES DE PRECIOS PARA UN NUEVO MERCADO VENEZOLANO

Eugenia Csoban-Mirka

Una estrategia proactiva de precio evalúa la sensibilidad y el valor percibido del cliente como factores para segmentar y diseñar una arquitectura de precio rentable, competitiva y ajustada a las necesidades del cliente.

EL AÑO 2026 comenzó con una atmósfera de expectativas positivas y un claro optimismo con respecto al rumbo económico del país. Este nuevo escenario plantea distintos retos para el área de mercadeo; uno de los más importantes es cómo harán las empresas nacionales para competir más allá de captar mercado a cualquier costo. El precio es una de las «cuatro P» del mercadeo (precio, plaza, producto y promoción) que más se deja de lado; sin embargo, es una pieza clave para el éxito empresarial.

Siempre se repite que el verdadero reto es crear valor para los consumidores, pero ese esfuerzo se suele concentrar en el producto y la promoción y olvidar un poco la distribución y, más aún, el precio. Cuando los mercadólogos declaran que la clave está en la creación de valor, es necesario aplicar la misma fuerza a la estrategia de fijación de precios.

Una estrategia de precio implica método, análisis y un conjunto de reglas que la empresa utiliza para determinar cuánto va a cobrar por sus productos o servicios. Una estrategia efectiva de precio es proactiva y no reactiva. He aquí el primer peligro en el momento actual: que las empresas se limiten a reaccionar ante los grandes competidores sin tomarse el tiempo ni el esfuerzo de planificar una estructura de precios propia.

Fijar precios estratégicamente requiere, en primer lugar, información financiera; no se descarta el cálculo de costos y márgenes, pero no es lo único que se considera. Tampoco consiste en desesperarse por mantener o aumentar la cuota de mercado a toda costa e incluso descuidar los márgenes de contribución. Reaccionar impulsivamente ante el competidor bajando el precio significa caer en la trampa de la guerra de precios, un error que inevitablemente conducirá a la pérdida



Kipgodi / Stocklib

del margen de ganancia y al deterioro de la imagen del producto y de la marca.

Una estrategia exitosa comienza por entender la sensibilidad del consumidor al precio; es decir, cuán susceptible es ante las variaciones en el valor monetario del producto o servicio. Esta sensibilidad está estrechamente ligada al valor percibido, que se configura a partir de la mejor alternativa que el cliente tiene como sustituto, el valor de referencia y su valor de diferenciación (los atributos que distinguen al producto de su competencia). Cuando los consumidores son muy sensibles al precio, mayor importancia cobra el valor de referencia con respecto a las alternativas que perciben.

No todos los consumidores perciben el valor de la misma manera ni son igualmente sensibles al precio: la diferencia en esta sensibilidad modula su respuesta en el mercado. Por ello, si bien el panorama venezolano actual luce prometedor con un posible incremento del poder adquisitivo, este aumento impactará de manera distinta la sensibilidad de los consumidores.

La combinación de sensibilidad al precio y percepción de valor configura distintos grupos o segmentos que, una vez identificados, se convierten en la llave para una estrategia de precios activa. La segmentación de precios consiste, precisamente, en identificar a estos distintos grupos de clientes para cobrarles un precio diferenciado, basado en cómo procesan el valor de referencia y el valor de diferenciación. Es mucho más rentable atender a diferentes grupos de clientes con precios distintos que venderle a todo el mercado con una tarifa única.[1]

Conoce a tu cliente para planear la estrategia

La estrategia de segmentación entra en juego cuando se comprende que en el mercado venezolano actual conviven grupos de consumidores que evalúan la sensibilidad y el valor de formas completamente opuestas. En función de estas dos variables, se pueden caracterizar cuatro grandes grupos de consumidores:

1. El buscador de precios: alta sensibilidad al precio y baja percepción de valor. Es un consumidor con escaso poder adquisitivo que busca cubrir una necesidad puramente funcional: resolver un problema al menor costo posible. Para atender a este cliente —dispuesto a sacrificar tiempo, esfuerzo o comodidad a cambio de un ahorro— la empresa debe ofrecer un producto de mínima funcionalidad y prescindir de atributos de estatus o conveniencia. En consumo masivo, las marcas blancas son un gran ejemplo porque ofrecen la misma calidad pero requieren menor inversión en diseño y publicidad. También funciona ofrecer empaques alternativos de menor costo de producción o, en el caso de los servicios, aplicar tarifas desglosadas (*unbundled*) y diferenciadas según temporadas u horarios.
2. El buscador de conveniencia: combina baja sensibilidad al precio con baja percepción de valor. Está movido por la necesidad de ahorrar tiempo o esfuerzo. No le importa pagar más por un producto si lo encuentra en la bodega de la esquina en lugar de trasladarse más lejos para conseguir un ahorro. Busca la inmediatez y es poco fiel a las marcas. Las empresas que apuntan a este segmento se concentran en el acceso: disponibilidad en tiendas de conveniencia con horarios extendidos, entregas rápidas garantizadas a domicilio y procesos ágiles en canales digitales.
3. El buscador de valor: es el cliente inteligente y comparador. Posee alta sensibilidad al precio, pero también alta percepción de valor. Busca calidad, pero maximiza cada moneda invertida; es decir, busca la mejor relación costo-beneficio. Para atenderlo, las empresas no tienen que reducir el precio, sino premiar su fidelidad con descuentos por volumen, paquetes de productos (*bundling*), membresías o pagos anuales únicos que les ahorren esfuerzo y dinero.
4. El buscador de relación o estatus: tiene baja sensibilidad al precio y alta percepción de valor. Es el cliente que casi todas las empresas desean tener. Su motivación principal es la construcción y el mantenimiento de relaciones; busca prestigio, exclusividad o un servicio impecable. No cuestiona el precio porque el valor que recibe supera el costo monetario. Para este segmento, la estrategia exitosa radica en enriquecer la oferta con capas de valor, como experiencias prémium y trato VIP. Este consumidor es capaz de pagar un sobreprecio por un café de autor y transformar un producto genérico en un ritual de consumo y una declaración de estatus.

Hacia una estrategia de precios exitosa

La clave está en abandonar las formas reactivas de fijar precios y entender que el precio no es una simple cantidad que el consumidor paga por un producto o servicio. El precio se combina con el resto de la táctica de mercadeo para apuntalar el posicionamiento de una empresa.

El florecimiento de las empresas venezolanas dependerá de su capacidad para leer estratégicamente al mercado y conocer la sensibilidad al precio de sus consumidores. Reconocer si el cliente busca precio, conveniencia, valor o estatus es el verdadero punto de partida. Solo las marcas que logren diseñar una arquitectura de precios alineada con la percepción de valor de cada segmento serán capaces de captar las oportunidades del nuevo ciclo económico y transformar el optimismo actual en un crecimiento empresarial sostenible. Lo contrario —determinar segmentos sin conocer su sensibilidad al precio— es adivinar a ciegas. Unir ambas variables es diseñar una estrategia de precios predecible y altamente rentable.

NOTA

1 Nagle, T. y Holden, R. (2002). *Estrategia y tácticas de precios: una guía para tomar decisiones rentables*. Prentice Hall.

> En el mercado venezolano actual conviven grupos de **consumidores** que evalúan la sensibilidad y el **valor** de formas completamente opuestas.

LAS EMPRESAS VENEZOLANAS: MOTORES DE LA MARCA PAÍS

Sofía Esqueda H.

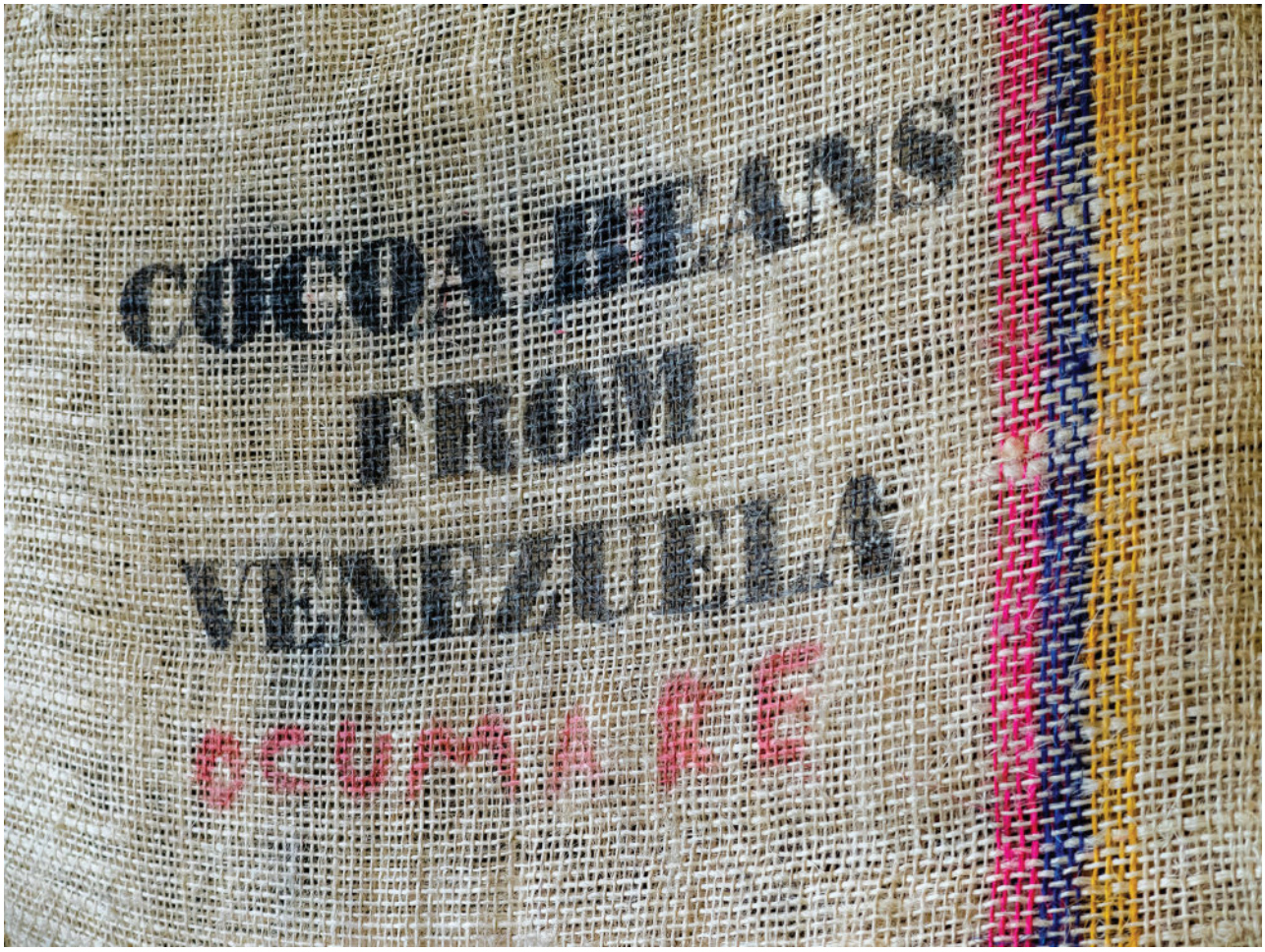
Cuando la reputación de una nación se debilita, el prestigio deja de ser una ventaja heredada para las marcas. Una marca país robusta actúa como un motor de rentabilidad; cuando la percepción del país de origen mejora, las marcas individuales pueden captar mejores precios internacionales y abrir canales de distribución antes cerrados.

LAS PRÁCTICAS que en Venezuela permitieron que las empresas subsistieran en la crisis no son las mismas que le garantizarán el éxito en un entorno competitivo. La imagen de «empresa guerrera», sobreviviente del caos, tampoco lo será.

Esta idea se ha convertido en un mantra en las escuelas de gerencia en Venezuela. Tras años de navegar en modo de supervivencia extrema —el éxito era simplemente mantener las puertas abiertas y surfear la hiperinflación— el tablero ha cambiado. Romantizar el «haber aguantado» ya no es una credencial comercial válida. En el nuevo escenario, la narrativa de la precariedad ahuyenta las oportunidades. La pregunta hoy no es cómo seguir resistiendo, sino cómo proyectar la solidez necesaria para ganar la carrera.

Reputación: una autopista de doble vía

Casi nadie advierte un factor crítico: las empresas no operan en el vacío. La reputación internacional de un país funciona como un techo invisible para el crecimiento del sector privado. Por ello, el empresario actual en un país como Venezuela tiene la responsabilidad ética y comercial de construir una marca país robusta.



Edoardo Nicolino / Stocklib

La experiencia global analizada por firmas consultoras como McKinsey muestra que, en entornos que emergen de transiciones complejas, la confianza no se reconstruye con costosas campañas oficiales, sino con acciones coherentes con el tejido empresarial. Las empresas privadas son los verdaderos referentes de credibilidad: cuando una organización adopta estándares globales y exporta calidad, inyecta confianza a todo el ecosistema y redefine la imagen de su nación de origen.

Este es un círculo virtuoso de beneficio mutuo: la excelencia del empresario revaloriza el país de origen y, a medida que la percepción nacional mejora, las marcas individuales captan mejores precios y acceden a financiamiento internacional antes cerrado. En términos sencillos, un país con buena reputación hace que sus empresas valgan más y un grupo de empresas excelentes hace que su país luzca mejor.

Construir de abajo hacia arriba

Tradicionalmente, el prestigio de una nación funciona como un motor que impulsa a sus empresas: les permite entrar a nuevos mercados con una ventaja heredada. Es lo que sucede cuando se asocia automáticamente la ingeniería con Alemania, la sofisticación con el diseño italiano o el *glamour* con los productos franceses. En esos casos, el prestigio de la nación cobija a sus marcas.

Cuando la reputación macro de una nación ha sido golpeada es necesario invertir ese flujo: el prestigio no bajará del Estado a las empresas, tiene que subir desde las empresas hacia el país. La marca país deja de ser una abstracción publicitaria para convertirse en la suma de las realidades tangibles y la seriedad del aparato productivo.

Este cambio de mentalidad es necesario para enfrentar a un consumidor profundamente racional y desconfiado, que no compra por nostalgia, sino que exige transparencia y garantías. Con una «avalancha de marcas internacionales» entrando al mercado se acaba el escudo de ser «la única opción». Ahora hay que competir cara a cara en los anaqueles y en la mente del cliente.

Cuatro ejes para el nuevo tablero

Para liderar la transformación es necesario fortalecer la presencia mediante cuatro estrategias clave:

1. Calidad global como norma, no como destino: no espere cruzar la frontera para buscar la excelencia. Diseñe cada proceso para el mercado más exigente del mundo. Si su producto brilla en una vitrina internacional, estará blindado contra cualquier competidor que llegue a casa. Exportar ya no es un lujo, sino la prueba definitiva de que su marca es sólida.
2. Cerrar la brecha tecnológica: es imposible construir el futuro con herramientas del pasado. La tecnología no es un gasto, es el boleto de entrada al juego actual. Se necesita automatización y datos para entender a un consumidor que cambió para siempre. Modernizar su estructura es la única forma de demostrar que lo «hecho en Venezuela» es sinónimo de calidad y vanguardia.
3. Liderar con ética y sostenibilidad: el mundo hoy mira sus valores antes que su etiqueta. Hablar el lenguaje de la sostenibilidad y la transparencia es negocio inteligente, no filantropía. Optimizar recursos, cuidar el talento y ser transparente en las finanzas inspira una confianza que ninguna campaña de mercadeo puede comprar.
4. Apostar por la diferenciación con valor: deje de competir por volumen y empiece a competir por valor. Venezuela tiene tesoros únicos que el mundo está dispuesto a pagar muy bien, si son presentados atractivamente. Dos productos ilustran este punto: el cacao fino de aroma y el ron con denominación de origen. Cuando se exporta cacao fino de aroma, no se vende un insumo genérico, sino una leyenda geográfica. Al hablar del cacao porcelana del sur del lago de Maracaibo o de la mística detrás del cacao de Chuao se vende historia y exclusividad con estándares de lujo global. No se compite con las grandes extensiones y el rendimiento del cacao africano. Lo mismo sucede con el ron de Venezuela, amparado por su denominación de origen controlada es un ejemplo perfecto de cómo una norma técnica de excelencia se convierte en un sello de prestigio internacional que valora el origen geográfico.

El despertar del orgullo productivo

El tránsito de la subsistencia a la competitividad es, ante todo, un proceso cultural en la alta dirección de la empresa. El mayor riesgo actual es la complacencia: conformarse con haber «esquivado el golpe» y perpetuar estructuras ineficientes.

Asumir la responsabilidad de fortalecer la marca país no es nacionalismo ingenuo; es una estrategia de negocios de alto rendimiento. Cuando un líder decide que su organización será el referente de confianza que el país necesita, eleva el listón para todo su sector. La mejor forma de predecir la reputación de Venezuela es salir a construirla. El reto apenas comienza.

> La reputación internacional de un país funciona como un techo invisible para el crecimiento del sector privado. El empresario actual en un país como Venezuela tiene la responsabilidad ética y comercial de construir una marca país robusta.

DATOS CONTRA INTUICIÓN: EL NUEVO MAPA PARA EL EMPRESARIO VENEZOLANO

La analítica de datos es la herramienta requerida para identificar oportunidades, mitigar riesgos y guiar a gerentes e inversionistas hacia decisiones estratégicas rentables en un entorno ávido de certidumbre, anticipación y visión.

Jenifer María Campos Silva, José Felipe Prat y Alfredo Ríos

DURANTE MUCHOS AÑOS, el gerente venezolano se convirtió en un experto en resiliencia, aprendió a manejar crisis, proteger el flujo de caja, actuar en contingencia y protegerse de la devaluación. Era una gerencia de supervivencia, generalmente reactiva, del tan famoso «como vaya viniendo vamos viendo».

Hoy el reto es otro. El gerente necesita convertirse en un competidor decidido, orientado a la creación de valor a largo plazo para la empresa y para sus clientes. Esto exige dejar de reaccionar y comenzar a anticipar los cambios y tendencias del mercado. En este escenario, la intuición no es suficiente para construir ventajas competitivas y crecer a largo plazo exige una estrategia de negocio bien definida. Es necesario tener conocimiento tanto interno (de la empresa) como externo (del entorno y los competidores). Ambos conocimientos se derivan de la información extraída de las herramientas basadas en datos, esenciales para tomar decisiones.

La información estructurada, analizada y convertida en inteligencia de negocio es el puente que conecta la incertidumbre del pasado con las oportunidades del futuro. El liderazgo que ha guiado las empresas a la resiliencia y la adaptación reactiva ahora necesita crear una visión estratégica y adoptar las herramientas vanguardistas basadas en nuevas tecnologías y datos, características de la transformación digital.

La adopción de estas herramientas facilitará el cambio hacia una mentalidad empresarial impulsada por los datos (*data driven*). Este criterio aprovecha acciones como la anticipación y la predicción para identificar y propiciar las mejores oportunidades, que se encuentran incluso dentro de la misma empresa, y construye ventajas diferenciadoras difíciles de imitar por competidores, tanto internos como externos.

De la intuición a la precisión: el fin de la gerencia de supervivencia

Es necesario que la gerencia en Venezuela deje de pensar en términos de supervivencia e identifique las estrategias que necesita desarrollar para posicionarse adecuadamente en el mercado y anticipar sus cambios. Ello requiere la definición de estrategias de precios que atiendan a los segmentos del mercado capaces de fomentar un intercambio económico sustentable.

Actualmente existe la percepción errada de que el objetivo de cualquier estrategia de precios es aumentar, a como dé lugar, la «cuota de mercado», buscar «precios competitivos», sin percatarse de que lograr el éxito de estrategias como estas requiere un músculo financiero suficientemente grande —para competir con empresas del sector que buscan lo mismo— y desarrollar un negocio sustentable que pueda crecer en el tiempo. Suelen escucharse comentarios de empresarios venezolanos que lamentan no poder competir con empresas que ofrecen productos y servicios a precios menores que sus costos de producción.

Jenifer María Campos Silva, José Felipe Prat y Alfredo Ríos, profesores del IESA



Rawpixel / Stocklib

Estos empresarios necesitan cambiar de perspectiva y concentrar sus esfuerzos en la percepción de valor de sus productos en los consumidores que esperan atender. El objetivo de la fijación de precios es aumentar la utilidad prevista, no el ingreso o las ventas. Esto se logra con una segmentación adecuada del mercado, por una parte, y de los productos ofrecidos, por otra, seguida de un análisis detallado de los segmentos que pueden garantizar una operación sustentable. Ello requiere distintos tipos de análisis de datos, cuantitativos y cualitativos.

Una empresa pequeña o mediana necesita desarrollar elementos de diferenciación que fomenten relaciones comerciales saludables, en vez de abocarse a luchas al estilo David y Goliat. Al enfocar esfuerzos en la promoción de productos y servicios que, alineados con la misión y visión de la empresa, produzcan beneficios tanto para la empresa como para los sectores del mercado que atiende, se pueden lograr resultados a corto y mediano plazo que aseguren el capital financiero necesario para la búsqueda de una cuota de mercado mayor a largo plazo.

El uso de la intuición —entendida como el conocimiento del negocio— guía el análisis de datos para lograr la precisión necesaria y afinar las tácticas y estrategias. Ese conocimiento, desligado de cualquier suposición o precepto que no pueda ser comprobado con datos, es la brújula que orienta el análisis de datos.

Hay que construir datos donde «no los hay»

Conocer al consumidor al que se desea atender es entender hábitos y patrones de compra, así como el tamaño de cada uno de los segmentos a los que pertenecen. Para ello se necesitan datos de buena calidad; en muchas ocasiones, esos datos no existen y hay que producirlos.

Cuando, en la década de 1990, Richard Fairbanks y Nigel Morris tuvieron la idea de flexibilizar los términos en los que tradicionalmente se ofrecían las tarjetas de crédito y ampliar la oferta a personas que en ese entonces no tenían acceso a ellas encontraron, en primera instancia, mucha resistencia de los bancos a los que hicieron esta propuesta. Una vez que encontraron un banco (bastante pequeño, llamado Signet Bank) que los apoyó, empezaron a resolver un problema importantísimo: construir los datos necesarios para hacer el análisis de riesgo-beneficio que afinaría parámetros importantes como la tasa de interés que se ofrecería a distintas personas, la cuota de renovación anual, entre otros.

La propuesta era tan novedosa que no existían los datos necesarios y tuvieron que dedicar tiempo y esfuerzo a crearlos. Después de un par de años de experimentar con variaciones de los parámetros, Fairbanks y Morris obtuvieron finalmente los datos y los modelos que requerían para diseñar adecuadamente los nuevos términos de servicio.

El modelo fue tan exitoso que en poco tiempo la división de tarjetas de crédito de Signet Bank se convirtió en una unidad independiente llamada Capital One. Hoy es una de las emisoras de tarjetas de crédito más grandes en Estados Unidos.[1] El caso de Fairbanks y Morris ilustra perfectamente la importancia de crear datos donde no los hay y usarlos en modelos cuantitativos que puedan crear el conocimiento necesario para alcanzar las metas planteadas.

Es igualmente importante entender que la información es dinámica y depende de contextos y tendencias externas. Por ello es necesario crear y consolidar fuentes de información capaces de producir, de manera recurrente, los datos necesarios para el análisis.

Hoja de ruta para la gerencia

Hoy se escucha en todo el mundo que es necesario tomar decisiones basadas en datos. Pero surgen muchísimas preguntas. ¿Por dónde empezar? ¿Con quién? ¿Con cuáles herramientas y métodos? ¿Con cuáles datos? ¿Con qué talento? Y mucho más importante: ¿para qué? Todas son preguntas estratégicas. Luego es el liderazgo estratégico el primero que necesita sensibilizarse ante estas incógnitas.

Muchas empresas venezolanas provienen de fuertes liderazgos visionarios, emprendedores y capaces de conducir recursos humanos y materiales tras una idea. Eso está muy bien y en gran medida debe continuar. Esa intuición y ese olfato venezolano que provienen de la experiencia son poderosos y marcarán la diferencia con respecto a nuevos competidores externos. Pero en los tiempos actuales eso no basta. Lo ideal es que la intuición y el olfato se basen en información transformada en conocimiento y sabiduría empresarial. Esto es lo que realmente permitirá desarrollar el potencial de las organizaciones en los años venideros y definirá la supervivencia o no de muchas de ellas.

Todo empieza con el «propósito». Responder «para qué» no es algo trivial y requiere mucho trabajo estratégico. De esa respuesta dependerá el modelo de analítica de datos y, más allá, la herramienta de inteligencia artificial que se adoptará.

Hoy la sabiduría empresarial consiste en el uso que se dé a la inteligencia artificial y a las demás herramientas basadas en datos. Luego se identificarán los datos necesarios para dar respuesta a los requisitos estratégicos que vayan derivando. Algunos datos estarán disponibles en la organización, otros deben adquirirse e, incluso, crearlos. Entran aquí elementos relevantes de arquitectura de datos e investigación comercial.

Los datos serán trabajados por personas. El talento humano requerido para estos nuevos tiempos es sensible a las nuevas herramientas y puede aprender, aprender a desaprender y volver a aprender, fundamentalmente, porque la tecnología avanza a gran velocidad. Una cultura impulsada por datos requiere personas que verifiquen si las decisiones que se van a tomar están amparadas en datos (pruebas) y conciban el dato como un recurso estratégico producido y gestionado desde sus inicios.

Responder «para qué» no es algo trivial y requiere mucho trabajo estratégico. De esa respuesta dependerá el modelo de analítica de datos y, más allá, la herramienta de inteligencia artificial que se adoptará.



Sean Prior / Stocklib

La concepción del dato como activo estratégico conlleva la posibilidad de su «monetización». Contrario a lo que se pudiera pensar, esto no significa vender los datos, sino usarlos para optimizar procesos existentes, reducir costos, identificar o promover innovaciones y diferenciación. La dificultad en este punto es llevar esos beneficios al estado de resultados de la organización; de no lograrse, el área de Analítica o Inteligencia de Negocios será solo un gasto y pasará a segundo plano al valorar los recursos. Esta es una paradoja común en las empresas y organizaciones actuales.

Un elemento fundamental en esta ruta para la gerencia, generalmente omitido aunque sea parcialmente, es el gobierno y la gobernanza del dato. Más allá del conjunto de reglamentaciones y definiciones en torno al manejo de datos —que se pueden resumir como su gobierno—, es necesaria una cultura para que ese gobierno sea efectivo y los datos sean un activo estratégico vital y válido para tomar las decisiones que marcarán la diferencia.

La gobernanza se construye y materializa por la acción del liderazgo y la voluntad gerencial al más alto nivel. La definición de funciones y responsabilidades, la confianza en los datos, la propiedad de los datos, las herramientas analíticas y de inteligencia artificial, la definición de reportes y su distribución, qué se puede hacer y qué no se puede hacer con los datos, así como el cambio cultural para lograrlo, son elementos vitales de la gobernanza.

Muchos gerentes se preocupan por las herramientas y técnicas para obtener información que permita tomar las mejores decisiones. En esta hoja de ruta eso resulta de la claridad lograda en las definiciones anteriores. Teniendo claro qué se busca y cuáles son los datos requeridos y su gestión, y contando con talento humano sensible, formado o en formación, las herramientas estarán allí y serán la menor preocupación. Se puede estar seguro de que para cada problema de negocio habrá, por lo menos, una solución analítica que lo resuelva o aproxime su solución dadas las circunstancias.

Del pasado reciente de Venezuela se puede extraer que, sencillamente, no era necesario hacer cálculos de la demanda. Ante las restricciones producidas por distintas condiciones de entorno sobre la oferta, todo lo que se produjese o importase se iba a vender. Esto hizo que, por muchos años, la habilidad para pronosticar la demanda pasara a un plano prácticamente irrelevante.

Los cambios más recientes han obligado a retomar estas funciones. Actualmente, las imprecisiones en la demanda prevista pueden perjudicar en exceso el capital de trabajo retenido: lo que antes eran holguras para soportar un cierto nivel de servicio ahora deben ser revisadas en busca de mayor precisión. Esta situación requiere un enfoque multifactorial: conocer al cliente y al consumidor con mayor intimidad, segmentar los mercados, ajustar las carteras y la logística de última milla, y definir políticas de precio y rentabilidad que antes no eran necesarias.

Hay mucha inquietud en gerentes y profesionales por dominar las técnicas y herramientas que permitan manejar estos problemas nuevamente. Pero no será suficiente el dominio de la técnica sin el conocimiento y la gestión de los datos y sin las definiciones estratégicas.

El principal problema no es de tecnología, sino de habilidades. Son las personas quienes poseen habilidades o pueden adquirir competencias y desarrollar habilidades. Lo fundamental de cara a los tiempos que toca atravesar es la capacitación. Es en la formación de nuevos talentos y en el perfeccionamiento de habilidades existentes donde está el eje transversal de toda la hoja de ruta gerencial de esta etapa.

El IESA trabaja en la capacitación para desarrollar las habilidades requeridas, con la visión siempre puesta en el país que es posible construir, y que se destaque por ser competitivo y basado en el conocimiento. Se ha abierto una ventana de tiempo para transformar la reactividad en competitividad.

NOTA

1 Provost, F. y Fawcett, T. (2013). *Data science for business: what you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.

GOBIERNO CORPORATIVO EN VENEZUELA:
LA VENTAJA COMPETITIVA QUE NO SE PODRÁ IMPROVISAR

Clariandys Rivera-Kempis

La pregunta actual no es si la empresa venezolana puede aguantar, sino si puede crecer sin perder control, asociarse sin destruir valor, recibir capital sin ocasionar desconfianza y mostrar con pruebas que sus decisiones son trazables. El gobierno corporativo ha dejado de ser una formalidad para convertirse en una ventaja competitiva.

En Venezuela la informalidad ya no se lee como flexibilidad: se lee como riesgo y ese riesgo tiene precio.

VENEZUELA PARECE estar entrando, aunque de forma gradual e incompleta, en una nueva etapa económica. En el ambiente de negocios se percibe más movimiento, mayor disposición a invertir, más consumo en algunos segmentos y un renovado interés de actores internacionales por evaluar oportunidades en el país. No es un proceso lineal ni exento de riesgos. Persisten restricciones regulatorias, incertidumbre institucional, fragilidad de financiamiento y asimetrías sectoriales, pero el punto de partida no es el mismo de hace algunos años.

Durante mucho tiempo las empresas venezolanas aprendieron a resistir. Protegieron caja, acortaron horizontes, concentraron decisiones y sustituyeron procesos formales por confianza personal y velocidad. Esa lógica fue comprensible y, en muchos casos, permitió sobrevivir. Pero sobrevivir ya no basta para competir en una economía con más actores, más escrutinio y mayores exigencias de socios, bancos, clientes e inversionistas. Cuando la economía crece, la ventaja competitiva comienza a estar en la capacidad de la empresa para crecer con orden.

El riesgo país no desaparece, se administra desde la empresa

Los indicadores internacionales colocan a Venezuela en una posición muy delicada para cualquier inversionista, banco, aseguradora o socio industrial. Transparencia Internacional le asigna 10/100 en el Índice de percepción de corrupción 2025 (puesto 180 de 182),[1] el Proyecto Justicia Mundial la ubica en el último lugar del índice de Estado de derecho 2025 (143 de 143)[2] y el Banco Mundial registra calificaciones negativas en efectividad gubernamental, calidad regulatoria, control de corrupción y Estado de derecho.[3]

Estos datos no son meros indicadores políticos. Para la empresa implican mayores costos de transacción, riesgos contractuales, exigencias de debida diligencia y menor tolerancia de los socios internacionales a la opacidad documental. Además, el régimen de sanciones sigue siendo dinámico, fragmentado y sujeto a licencias específicas (no a una apertura plena), por lo que toda contraparte seria examinará cómo se decide, controla y previene el incumplimiento en la empresa.[4]

Clariandys Rivera-Kempis, profesora del IESA, abogada y consultora



Stocklib

El cumplimiento (*compliance*), la transparencia, la trazabilidad, la gestión de riesgos, los reportes ESG (medioambientales, sociales y de gobierno corporativo) y los directorios activos dejan de ser «buenas prácticas», para convertirse en infraestructura esencial de acceso al mercado y el gobierno corporativo sustituye, al menos parcialmente, la falta de confianza institucional. Una empresa con estados financieros utilizables, beneficiario final identificado, reglas claras entre socios, controles de conflictos de intereses, comité de auditoría, debida diligencia de terceros y trazabilidad de pagos vale más que otra con iguales activos, pero sin arquitectura institucional clara. En mercados inciertos, la confianza también se contabiliza.

El inversionista extranjero no mirará únicamente la oportunidad comercial. Antes de discutir precio, participación o expansión, necesitará saber si la empresa está bien gobernada y si es entendible. Ese es el giro competitivo de la etapa que puede estar abriéndose. La empresa que siga organizada para la urgencia quizá sobreviva; la que se ordene para ser legible, financiable y asociable tendrá mejores oportunidades de atraer capital, cerrar alianzas, retener talento y captar valor cuando el ciclo cambie.

Gobierno corporativo y cumplimiento: una distinción importante

Toda empresa, incluso la más pequeña, necesita responder preguntas básicas. ¿Quién decide? ¿Quién ejecuta? ¿Quién supervisa? ¿Quién aprueba gastos, contratos y pagos? ¿Cómo se documentan las decisiones? Cuando una empresa contesta estas preguntas con claridad, consistencia y trazabilidad, está construyendo su gobierno corporativo.

El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se dirige y se controla una empresa. Abarca la distribución de derechos y responsabilidades entre accionistas, junta directiva, alta gerencia y otros actores, así como los procesos para fijar objetivos, administrar riesgos, supervisar el desempeño y exigir rendición de cuentas. Cuatro principios lo articulan: transparencia, equidad, responsabilidad y sostenibilidad.[5]

Gobierno corporativo y cumplimiento no son lo mismo. La gobernanza responde preguntas estratégicas: cómo se conduce la empresa, con cuáles criterios y con cuáles pesos y contrapesos. El sistema de cumplimiento legal, normativo y ético de la organización —o, dicho de manera concisa, el cumplimiento o *compliance*— responde preguntas operativas sobre cómo se asegura la observancia de leyes, regulaciones, contratos y políticas internas. El gobierno corporativo fija el marco de dirección y control; el cumplimiento verifica que la organización actúe dentro de él.

El cumplimiento forma parte del sistema de control de un buen gobierno, pero no lo agota. Una empresa puede «cumplir en papeles» y aun así tener un mal gobierno corporativo, si concentra decisiones sin supervisión, invisibiliza conflictos de intereses o no protege a los socios minoritarios.

Esto es particularmente relevante en Venezuela, donde muchas empresas se sienten cómodas respondiendo a exigencias locales como permisos, tributos, registros, contratación, relaciones laborales o estructura societaria, pero esa comodidad disminuye ante exigencias internacionales (cláusulas anticorrupción, sanciones y listas restrictivas, beneficiario final, trazabilidad de pagos, controles de exportación, prevención de lavado, canales de denuncia, estándares ESG, políticas de derechos humanos, independencia del auditor o

reportes al directorio sobre riesgos críticos). Allí se revela la verdadera madurez del gobierno corporativo de la empresa o si solo tiene capacidad para improvisar.

Los datos lo demuestran: gobernar mejor sí agrega valor

El buen gobierno corporativo no es una cuestión decorativa. Los principios de gobierno corporativo del G20 y la OCDE vinculan la gobernanza con el acceso a financiamiento, la integridad de mercado, el crecimiento sostenible y la resiliencia empresarial.[6] La discusión ya no se queda en principios abstractos.

En el caso venezolano se encontró que un aumento del 1 por ciento en el índice de gobierno corporativo de empresas listadas se asociaba, en promedio, con un alza del 11,3 por ciento en el pago de dividendos y del 9,9 por ciento en la relación precio/valor.[7] Esto indica que, incluso en entornos institucionales frágiles, el mercado premia a la empresa que reduce opacidad por la vía institucional.

Este vínculo no es excepcional. Un metaanálisis sobre gobierno corporativo y desempeño de las empresas en América Latina concluyó que la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo se relaciona con un mejor desempeño empresarial.[8] Un estudio que abarcó 670 observaciones de empresas entre 2006 y 2014 mostró que, al controlar el entorno de negocios, la independencia del directorio tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la productividad.[9] En el caso de grupos empresariales colombianos con fuerte presencia familiar se halló una relación positiva entre la proporción de directores externos y el retorno sobre activos.[10]

Del lado del capital, la señal es igual de clara. En una encuesta del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional con los responsables de las decisiones de inversión en mercados emergentes, el 55 por ciento afirmó que pagaría al menos una prima del 10 por ciento por una empresa mejor gobernada, el 38 por ciento pagaría al menos un 20 por ciento y el 41 por ciento dijo que la gobernanza opera como umbral para decidir si invierte o no.[11] En un entorno donde la inversión extranjera directa global se ha desacelerado —la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo reportó una caída del 11 por ciento en 2024, que excluye los flujos distorsionados por las economías de tránsito— la empresa que reduce las fricciones internas mejora sus probabilidades de atraer atención y capital.[12]

Esta lógica se intensifica en contextos institucionales débiles. Un estudio en catorce mercados emergentes mostró que las prácticas de gobierno corporativo de las empresas se asocian con mejor desempeño operativo y mayor valoración de mercado, con efectos más fuertes donde el entorno legal es más frágil.[13] Otras investigaciones profundizaron en este argumento y encontraron que una empresa comprometida creíblemente con una mejor gobernanza puede reducir su costo de fondos y mejorar su valoración, precisamente porque el mercado entiende que está haciendo algo que el país no garantiza.[14]

Para Venezuela la conclusión es directa. Ninguna empresa —familiar, pequeña, mediana o grande— necesita copiar el modelo de una corporación listada en Nueva York, pero sí establecer reglas mínimas de propiedad, supervisión real, información confiable y controles verificables.

Lo que mirará un inversionista: más arquitectura y menos discurso corporativo

Un inversionista o socio extranjero interesado en Venezuela buscará menos discurso y más arquitectura interna. La pregunta no es si la empresa «es seria», sino si puede demostrarlo. Seis dimensiones concentran ese escrutinio.

1. La claridad de propiedad: quién controla, cómo se deciden los asuntos relevantes, cuáles reglas rigen entre socios y cómo se identifica al beneficiario final.
2. La calidad de la información: estados financieros utilizables, reportes consistentes y capacidad de explicar contingencias.
3. Una junta que realmente supervise, con agenda, minutas y discusión efectiva de riesgos, no solo formalización de lo ya decidido.
4. La trazabilidad de contratos, pagos, aprobaciones y relaciones con terceros.
5. La capacidad de respuesta ante problemas regulatorios, reputacionales u operativos.
6. La resiliencia organizacional, medida por cuánto depende de la operación de una sola persona.

Una empresa con estructuras informales, decisiones opacas y documentación incompleta puede seguir operando en su mercado local. Pero cuando pretende abrir una cuenta en un banco

> La empresa que siga organizada para la urgencia quizá sobreviva; la que se ordene para ser legible, financiable y asociable tendrá mejores oportunidades de atraer capital, cerrar alianzas, retener talento y captar valor cuando el ciclo cambie.

internacional, recibir inversión, contratar con un proveedor extranjero o someterse a una debida diligencia seria, esa informalidad deja de leerse como «flexibilidad» y empieza a leerse como riesgo: riesgo legal (por posibles incumplimientos normativos o contractuales); riesgo reputacional (porque proyecta opacidad); y riesgo ESG, porque no demuestra cómo gestiona impactos medioambientales, laborales y de integridad.[15]

El foco varía según el sector. En energía, hidrocarburos, servicios industriales y logística pesan las licencias, sanciones, partes relacionadas, pagos sensibles y capacidad de reporte; en salud, consumo masivo, detal y manufactura liviana, la trazabilidad, la calidad de la información, el control de inventarios, los riesgos laborales y la reputación; en tecnología, telecomunicaciones y servicios empresariales, la protección de socios minoritarios, la estructura contractual, la ciberseguridad y la capacidad de crecer ordenadamente.

En mercados inciertos la previsibilidad reduce fricciones. La empresa que se deja entender resulta menos costosa para evaluar, financiar y acompañar. En Venezuela, esa legibilidad puede convertirse en una ventaja competitiva decisiva.

El semáforo relevante: ¿dónde está su empresa?

Un diagnóstico útil puede partir de la lógica simple de un semáforo. Este esquema permite a cualquier directivo evaluar con honestidad la situación real de su empresa, no para clasificarla como buena o mala, sino para identificar sus brechas críticas. Una nueva etapa económica no corrige automáticamente las debilidades internas. Por el contrario, a menudo las expone más rápidamente. Muchos «rojos» no son una anécdota, sino señales que reducen el valor, la confiabilidad y la capacidad de asociación de la empresa.

Las empresas en verde han convertido las buenas prácticas en sistema. Tienen claro quién es el beneficiario final, cuentan con una junta capaz de hacer preguntas difíciles, producen estados financieros útiles y pueden operar aun si el fundador o gerente principal se ausenta. En amarillo, están las empresas que ya entendieron el problema, pero aún no lo han resuelto. La junta existe, pero actúa de forma reactiva; los controles están diseñados, pero se relajan; los reportes se producen, pero llegan tarde. En rojo, aparecen las prácticas que vuelven a la empresa opaca, frágil o difícil de financiar, como decisiones tomadas por WhatsApp, cajas paralelas o estructuras societarias que nadie puede explicar con claridad.

Lo relevante no es alcanzar la perfección. En un entorno como el venezolano, el valor del semáforo está en evitar la falsa disyuntiva entre orden absoluto y caos. Muchas empresas están en zonas mixtas. La utilidad del diagnóstico consiste en mostrar dónde la empresa está lista para crecer y dónde sigue organizada para la contingencia. Esa diferencia puede ser decisiva en una etapa de mayor competencia y escrutinio del inversionista, porque separa a las empresas capaces de captar oportunidades de las que apenas logran administrarlas a medias.

Diagnóstico de la calidad del gobierno corporativo

Función	Verde Formalizado y repetible	Amarillo Existe, pero es frágil	Rojo Opaco o informal
Propiedad	Beneficiario final claro y actualizado, reglas entre socios por escrito, política de dividendos conocida, trato razonable a minoritarios, separación entre patrimonio familiar y empresarial.	Acuerdos entre socios parciales o desactualizados, política de dividendos decidida caso por caso, zonas grises entre recursos familiares y del negocio, tensiones entre socios manejadas informalmente.	Sin claridad sobre quién controla, no hay reglas de salida ni solución de conflictos, mezcla de cuentas personales y empresariales, minoritarios sin información suficiente.
Directorio	Junta activa (con agenda previa, actas, comités y seguimiento de acuerdos), revisa riesgos, discusión estratégica, voces con criterio independiente, supervisión de riesgos y revelación de conflictos de intereses.	Junta intermitente y reactiva, actas incompletas, supervisión dependiente del dueño o gerente principal, conflictos reconocidos pero no siempre gestionados, objeciones que rara vez cambian decisiones tomadas.	Junta solo en papel, decisiones tomadas fuera de la junta y ratificadas después sin deliberación real, inexistencia de actas útiles, ausencia de cuestionamiento al accionista controlador, conflictos de intereses normalizados.
Transparencia	Estados financieros oportunos y utilizables, información gerencial periódica, contratos archivados y accesibles, decisiones documentadas, capacidad para sostener una debida diligencia sin improvisar.	Información financiera disponible pero tardía o incompleta, reportes dependientes de una persona, soportes dispersos, respuesta a debida diligencia con fricción y demoras.	Cifras que cambian según el interlocutor, contratos no localizables, decisiones por mensajes de texto o llamadas sin soporte, sin trazabilidad de aprobaciones, contingencias difíciles de explicar.
Control	Niveles de autorización definidos, segregación de funciones, revisión de terceros antes de contratar, mapa de riesgos actualizado, trazabilidad de pagos, auditoría con seguimiento, incidentes documentados y corregidos.	Controles que se relajan ante presión comercial, segregación parcial, revisión de terceros inconsistente, mapa de riesgos desactualizado, observaciones de auditoría de corrección lenta.	Una misma persona negocia, contrata, recibe, registra y paga, pagos sin trazabilidad ni revisión de terceros, controles prácticamente personales, sin mapa de riesgos.

El mapa de riesgos y los mecanismos que exige una nueva etapa

Para hacer frente al nuevo entorno venezolano, especialmente en alianzas con el Estado, empresas mixtas, capital extranjero o cadenas globales, serán necesarios mecanismos de gobernanza que minimicen o neutralicen los riesgos específicos del contexto.

Riesgo identificado	Mecanismo de gobernanza necesario
Corrupción, intermediación opaca, pagos indebidos	Programa anticorrupción, debida diligencia de terceros, registro de beneficiario final, política de regalos y patrocinios.
Debilidad institucional y riesgo contractual	Comité de riesgos, matriz legal-regulatoria, cláusulas de estabilización, arbitraje, mecanismos de salida.
Empresas mixtas con Estado u organismos públicos	Acuerdo de accionistas robusto, veto en materias reservadas, comité operativo paritario, auditoría independiente.
Riesgo de sanciones y financiamiento ilícito	Verificación OFAC/UE/ONU, KYC/KYB, monitoreo transaccional, trazabilidad bancaria y comercial.
Conflictos de intereses	Política de partes relacionadas, declaración anual de intereses, abstención obligatoria, comités independientes.
Riesgo ambiental y social	Evaluación de impacto ambiental y social, relación con comunidad, plan de cierre, seguridad industrial.
Opacidad en contratación	Manual de procura, licitaciones competitivas, trazabilidad de adjudicación, comité de compras, expediente digital.
Fragilidad de datos y sistemas	Sistemas ERP, controles internos, segregación de funciones, ciberseguridad, custodia documental.
Falta de confianza de socios internacionales	Consejo asesor independiente, auditor externo reconocido, canal de denuncias, reportes periódicos.

Gobernar mejor para crecer mejor

La pregunta ya no es si Venezuela necesita ESG o gobierno corporativo, sino cuáles empresas podrán mostrar gobernanza suficiente para ser aceptadas por socios internacionales. El capital internacional puede tolerar riesgo país; lo que no tolera es el riesgo empresa mal gestionado. En una nueva dinámica económica, el gobierno corporativo será uno de los filtros más exigentes para distinguir empresas candidatas para invertir en ellas de aquellas meramente operativas.

Para los gerentes y directivos venezolanos el mensaje es claro. Gobernar mejor no significa burocratizar la empresa, sino prepararla para crecer sin que se desordene. Si la economía

> En mercados inciertos la previsibilidad reduce fricción. La **empresa** que se deja entender resulta menos costosa para evaluar, financiar y acompañar. En Venezuela, esa **legibilidad** puede convertirse en una ventaja competitiva decisiva.



Stocklib

venezolana abre más oportunidades, alianzas, competencia e interés extranjero, no todas las empresas captarán el mismo valor. Las mejores candidatas no serán necesariamente las más grandes, sino las más legibles y capaces de superar debidas diligencias, presentar cifras confiables, ordenar la relación entre propiedad y gestión, y mostrar que deciden de forma profesional.

En ese contexto, el gobierno corporativo deja de ser un asunto técnico reservado a abogados, auditores o empresas listadas en bolsa y se convierte en una decisión estratégica de primer orden. La OCDE ha insistido en que el buen gobierno corporativo no es un fin en sí mismo, sino una base para acceder a financiamiento, fortalecer la integridad del mercado, promover crecimiento sostenible y aumentar la resiliencia empresarial.[16]

En mercados inciertos ser legible es un activo. En Venezuela, probablemente, será uno de los más valiosos. Esa será la diferencia entre las empresas que solo sobrevivieron y las que están preparadas para crecer. En un país que intenta pasar de la supervivencia a la competitividad, pocas inversiones internas ofrecen un retorno tan estratégico como gobernar mejor para crecer mejor.

NOTAS

1 Transparency International (2026). *Corruption Perceptions Index 2025*. https://www.transparency.org/en/cpi/2025

2 World Justice Project (2025). *Rule of law index 2025: Venezuela*. https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/Venezuela%2C%20RB

3 World Bank (2026). *Sovereign ESG Data Portal: Venezuela*. https://esgdata.worldbank.org/data/countries?iso3=VEN&lang=en&transform=level&ind=EN.CLC.SPEI.XD&income=all&region=all

4 OFAC (2026). *Venezuela-related sanctions*. U.S. Department of the Treasury. https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information/venezuela-related-sanctions
OFAC (2026). *Issuance of Venezuela-related general licenses and frequently asked questions*. U.S. Department of the Treasury. https://ofac.treasury.gov/recent-actions/20260618_33

5 OECD (2023). *G20/OECD Principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

6 OECD (2023).

7 Garay, U. y González, M. (2008). Corporate governance and firm value: the case of Venezuela. *Corporate Governance: An International Review*, *16*(3), 194-209. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00680.x

8 Maranho, F. S. y Leal, R. P. C. (2018). Corporate governance and firm performance in Latin America: a meta-analysis. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *31*(1), 195-211. https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0126

9 Gaitán, S., Herrera-Echeverri, H. y Pablo, E. (2018). How corporate governance affects productivity in civil-law business environments: evidence from Latin America. *Global Finance Journal*, *37*, 173-185. https://doi.org/10.1016/j.gfj.2018.05.004

10 Pombo, C. y Gutiérrez, L. H. (2011). Outside directors, board interlocks, and firm performance: empirical evidence from Colombian business groups. *Journal of Economics and Business*, *63*(4), 251-277. https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2011.01.002

11 Khanna, V., Zyla, R. y Groh, A. P. (2010). *Survey says… Corporate governance matters to investors in emerging market companies*. World Bank Group /International Finance Corporation. https://documents1.worldbank.org/curated/en/833251493190920250/pdf/114591-WP-IFC-EMI-Survey-PUBLIC.pdf

12 UNCTAD (2025). *World Investment Report 2025: international investment in the digital economy*. United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025

13 Klapper, L. F. y Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, *10*(5), 703-728. https://doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00046-4

14 Doidge, C., Karolyi, G. A. y Stulz, R. M. (2007). Why do countries matter so much for corporate governance? *Journal of Financial Economics*, *86*(1), 1-39. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.09.002

15 Bouye, E., Klingebiel, D. y Ruiz, M. (2021). *Environmental, social, and governance investing: A primer for central banks' reserve managers*. World Bank. https://doi.org/10.1596/36285

16 OECD (2023).

RIF: J-00067547-3

IESA 60 Eventos

CONSULTORÍA IESA

Acelerando tus resultados

Conexiones reales de negocio

que aceleran tus resultados













Los Eventos IESA son el espacio para el encuentro, la innovación y la colaboración de la comunidad empresarial y emprendedora

consultoria@iesa.edu.ve

Contáctanos: @confiltroiesa IESA School of Management @iesa

IESA: MÁS DE SEIS DÉCADAS DE RIGOR PARA LIDERAR EL FUTURO DE LA GERENCIA LATINOAMERICANA

Contar 61 años no es un punto de llegada para el IESA, sino la validación de una institución diseñada para anticipar los desafíos del entorno global. Así lo concibieron sus fundadores, cuando en octubre de 1965 emprendieron una iniciativa pionera para el desarrollo gerencial, la búsqueda de la excelencia, la vanguardia académica y la formación de líderes responsables para Venezuela y América Latina.

Carlos Lander Márquez y Frank Briceño Fortique, entre otros líderes de la gerencia venezolana, marcaron el rumbo de esta escuela que asumió un compromiso inquebrantable con la excelencia. Aquel impulso inicial, guiado por un plan quinquenal y un comité asesor con profesores de las universidades de Chicago, Harvard y Northwestern, cimentó una cultura de rigor que hoy define el presente y proyecta el futuro.

En 1970, con la inauguración de la emblemática sede en San Bernardino (Caracas) y la primera cohorte del Master en Administración, comenzó una travesía que convirtió al Instituto en un laboratorio de conocimiento aplicado. Se sentaban así las bases de un modelo de enseñanza con una notable capacidad de evolución.

Con hitos como la creación de Ediciones IESA, la integración a redes internacionales de conocimiento como SEKN y la expansión hacia la educación ejecutiva hecha a la medida de los clientes y el mercado, el Instituto ha articulado constantemente el conocimiento gerencial con la realidad de los negocios.

El camino recorrido ha puesto en evidencia un modelo de impacto multidimensional en el que las cuatro maestrías (MBA, Finanzas, Mercadeo y Políticas Públicas), el Programa Avanzado de Gerencia (PAG), las especializaciones y la investigación han dado al IESA un papel protagónico en la discusión de políticas públicas y estrategias empresariales.

¿Cómo continuar siendo una escuela de gerencia de referencia global en un entorno en continuo cambio?

La respuesta reside en una fórmula de equilibrio entre el respeto por el legado y la audaz capacidad de reinvención. Esa fórmula ha permitido que el IESA mantenga una excelencia que cumple los más rigurosos estándares internacionales, como pocas escuelas latinoamericanas de gerencia la alcanzan.

Una educación empresarial excepcional forma líderes para influir en las decisiones y transformar el mundo. Por tal razón, el IESA ha asumido como parte de su práctica continua las exigencias de calidad de acreditadoras internacionales como la Asociación para el Avance de las Escuelas de Negocios Universitarias (AACSB, por sus siglas en inglés), la Asociación de MBA (AMBA), la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión (EFMD) y la Red de Escuelas de Administración, Políticas y Asuntos Públicos (NASPAA).

La reinvención como estrategia de permanencia

El prestigio acumulado es valioso. No obstante, la vigencia ganada por el IESA en un contexto muy complejo ha demandado una apuesta por la innovación curricular y la sostenibilidad, condiciones requeridas para mantener su liderazgo. La creación del Centro de Internacional de Energía y Ambiente, el Centro Internacional de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable y la Cátedra de Liderazgo Responsable evidencian esta orientación moderna. No se trata de enseñar gerencia en abstracto, sino de formar líderes capaces de transformar con conciencia ética entornos complejos.

El IESA también ha sabido dinamizar su ecosistema de iniciativa empresarial con los programas Emprende y EmprendeTech, que por más de veinte años han acompañado al semillero empresarial del país y articulado iniciativas para promover el crecimiento de nuevos negocios gracias a la tecnología.

La mirada en el futuro

El desafío del IESA no es cambiar su esencia, sino profundizar la internacionalización de su profesorado, robustecer sus alianzas globales y seguir siendo una de las mejores escuelas de gerencia de América Latina. La herencia de excelencia que comenzó en 1965 es hoy el motor para seguir en la vanguardia global.

SEMBRAR COMPETENCIAS Y COSECHAR FUTURO:

EL PROGRAMA «FORMANDO PARA LA PRODUCTIVIDAD» ES UN FARO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL EN VENEZUELA

En un momento crucial en el que Venezuela vislumbra oportunidades reales para la reactivación de sus sectores industrial y petrolero surge una interrogante fundamental: ¿cómo garantizar el capital humano calificado necesario para sostener ese crecimiento? La respuesta no está únicamente en la instrucción técnica aislada, sino en un engranaje estratégico integral que conecte el rigor académico, el compromiso del sector privado y la formación en valores ciudadanos.

Con esta premisa, desde 2022 la alianza estratégica entre el IESA, Chevron Venezuela, la Fundación Talento Venezuela y otras organizaciones venezolanas ha impulsado el programa «Formando para la Productividad». Lo que comenzó como una respuesta a las demandas específicas en el estado Zulia se ha convertido en un modelo de alcance nacional que redefine la educación técnica en el país. Esta iniciativa es un faro de innovación educativa y transformación social con presencia en los estados Anzoátegui, Falcón, Monagas, Portuguesa y Zulia, que capacita en oficios medulares como soldadura general, electricidad industrial, y mantenimiento y operaciones de maquinaria agrícola.

Un modelo educativo exigente: «Aprender haciendo»

La eficacia de este programa radica en su arquitectura curricular y metodológica. Lejos de esquemas teóricos tradicionales, la propuesta se fundamenta en un método constructivista enfocado en el desarrollo de competencias según el principio de «aprender haciendo». El diseño curricular está directamente alineado con las necesidades reales de la industria contemporánea, lo que garantiza que cada hora de capacitación responda a estándares de exigencia reales.

El trayecto formativo —que para especialidades como Electricidad Industrial es de 600 horas académicas bajo la modalidad de beca-estudio—, se inicia con un componente estratégico denominado «Competencias Sello». Este módulo introductorio persigue sembrar en los participantes tres valores: excelencia, ética y honestidad. Posteriormente, los jóvenes transitan por una rigurosa nivelación en áreas instrumentales como matemática, lectoescritura comprensiva y electricidad básica, antes de adentrarse de lleno en los seis módulos técnicos específicos.

La gran innovación del modelo radica en su carácter integral. La formación técnica especializada se entrelaza con el desarrollo de competencias socioemocionales tales como trabajo en equipo, solución de problemas, efectividad personal y orientación a la seguridad. De este modo, los egresados adquieren el perfil requerido por empresas con estándares de calidad internacional.



El engranaje de las alianzas: empresa, academia y comunidad

Ningún esfuerzo educativo de esta escala es sostenible sin una robusta red de aliados. Formando para la Productividad es la viva demostración de cómo la articulación de voluntades crea oportunidades reales de desarrollo. El programa cuenta con el valioso patrocinio de organizaciones de la talla de Chevron, la Fundación Empresas Polar, la fundación Talento Venezuela y Técnicos Agroindustriales, C. A. (TACA).

La ejecución del programa se apoya en sólidas organizaciones sociales. En el occidente del país, se desarrolla de la mano de la Asociación Civil Escuelas Arquidiocesanas de Maracaibo y se imparte en las instalaciones del Centro Educativo de Formación Profesional San Francisco. En el estado Portuguesa, la alianza estratégica con TACA ha permitido expandir la capacitación técnica a la agroindustria. En el oriente, el programa se desarrolla en las instalaciones de la Red de Casas Don Bosco, en Puerto La Cruz.

Un eslabón indispensable en este proceso es la residencia técnica, un período de práctica profesional temporal y bonificable que permite a los estudiantes aplicar lo aprendido en entornos reales de trabajo. Empresas aliadas como Agroindustria El Intento, Agropecuaria El Retorno, Grupo Nacho, Plantaciones Curpa y Dumogas actúan como «madrinas» de estos jóvenes para facilitarles su inserción en el mercado laboral.



Resultados que hablan de excelencia y compromiso

La solidez teórica y metodológica de este proyecto se traduce en extraordinarios indicadores de rendimiento. En un contexto educativo nacional retador, el programa exhibe con orgullo cifras de impacto directo:

- 300 egresados certificados.
- Rendimiento académico sobresaliente, con calificaciones promedio entre 16 y 20 puntos.
- El cero por ciento de deserción escolar, una cifra que refleja la efectividad del sistema de acompañamiento, las becas de estudio y la motivación de los participantes.
- El cien por ciento de inserción laboral en posiciones productivas formales de manera inmediata al culminar las residencias técnicas.
- Más de 120.000 horas-participante acumuladas de formación de la mejor calidad.

Estos datos demuestran que el modelo no solo es viable, sino eficiente para canalizar el talento de jóvenes de escasos recursos, a quienes se les ofrece un camino claro hacia la movilidad social y el empleo formal.

Rostros de transformación: el impacto humano y empresarial

Detrás de los números hay historias de vida que han sido reescritas gracias a esta oportunidad. Los testimonios de los propios participantes dan cuenta de un antes y un después en su crecimiento personal. Para Carlos Chourio, el programa es un despertar: «Tenía una vida estancada. Aprendí y reforcé valores. ¡Cambiaron mi vida!». Para Jeibert Gutiérrez, la formación le permite ver al sector industrial como un espacio para la mejora personal. Ender Fuenmayor resalta el valor transformador de su visión técnica: «Ahora puedo enfrentar cualquier reto industrial con seguridad».

Las organizaciones que reciben a estos nuevos profesionales también se benefician del programa. Para las empresas aliadas, los egresados de Formando para la Productividad son una inversión segura. «Estos jóvenes llevan consigo una sólida cultura de principios y valores que coincide plenamente con la visión ética de nuestra empresa», señalan representantes industriales. «Los graduados saben hacer, saben comportarse y aportan de inmediato» a los objetivos estratégicos de las empresas.

El rumbo del mañana

Formando para la Productividad ofrece un horizonte de posibilidades para el país. Este programa no solo soluciona un problema inmediato de vacantes técnicas en la agroindustria y el sector petrolero: marca de forma definitiva el rumbo de las políticas públicas de formación técnica en Venezuela.

El éxito del modelo invita a pensar en una expansión hacia otros estados y nuevas áreas industriales. En la medida en que Venezuela reactive su aparato productivo, la necesidad de contar con soldadores, electricistas e instrumentistas calificados seguirá en aumento. El IESA y sus aliados han creado un sistema que funciona, un verdadero semillero de talentos listos para asumir los desafíos industriales del siglo XXI con ética, rigor y excelencia profesional.



LIDERAZGO RESPONSABLE EN ACCIÓN

LA SOSTENIBILIDAD Y EL VOLUNTARIADO COMO EJES DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

En un entorno global marcado por una complejidad sin precedentes, las escuelas de negocios se enfrentan al imperativo ético y estratégico de trascender la teoría académica y convertirse en actores sociales dinámicos y resilientes. Para el IESA esta evolución no ha representado una simple adaptación a las tendencias corporativas del momento, sino una convicción arraigada que se materializa en dos hitos institucionales: la publicación de su primer *Informe de sostenibilidad 2025* y el relanzamiento de su programa «Voluntariado IESA: Acción con propósito».

El Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable ha consolidado la visión de desarrollo del talento y la investigación basada en el modelo de triple impacto, al acompañar a las organizaciones y sus líderes en la transición hacia una nueva economía global, inclusiva, equitativa y regenerativa. En el contexto crítico del terremoto del 24 de junio, el IESA ha demostrado que su capacidad de respuesta frente a las crisis se fundamenta en un tejido organizacional empático. En este sentido, ha pasado a la acción con la articulación de iniciativas y la movilización de sus voluntarios en los centros de acopio del Dividendo Voluntario para la Comunidad y del Banco Alimentar de Venezuela.

La sostenibilidad como brújula estratégica hacia el 2030

El primer *Informe de sostenibilidad 2025* del IESA marca el inicio formal de un ejercicio de rendición de cuentas que consolida a la sostenibilidad no como un apéndice, sino como un principio transversal del Instituto. Este documento, que reporta la gestión institucional de 2023 a 2025, está alineado con estándares globales como los Principios para la Educación Responsable en Gestión (PRME, por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas, los Estándares GRI (Iniciativa de Reporte Global) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y certifica el compromiso del Instituto con la transparencia y el desarrollo sostenible.

Las autoridades del Instituto han sido enfáticas respecto al alcance de esta visión. Gustavo Roosen, presidente del IESA, destaca que la sostenibilidad trasciende cualquier moda corporativa para convertirse en guía del Instituto y ayudar a construir un futuro próspero y equitativo para la sociedad. En paralelo, Nunzia Auletta, directora académica y de Desarrollo, subraya el esfuerzo metódico del IESA por incorporar integralmente los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en armonía con los marcos normativos internacionales.

Para llevar esta visión a la práctica, el IESA ha estructurado una ambiciosa hoja de ruta hacia el año 2030, fundamentada en cinco ejes estratégicos:

1. Integración profunda de la sostenibilidad en la docencia y la investigación aplicada.
2. Diseño y ejecución de una gobernanza ágil, ética y sostenible.
3. Consolidación de un talento humano que crezca arraigado en una cultura organizacional de valores sostenibles.
4. Garantía de una estricta viabilidad y sostenibilidad financiera.
5. Reducción progresiva y medible de la huella ambiental del Instituto.

En lo que respecta a la sostenibilidad, el IESA ya presenta indicadores positivos. Desde el punto de vista social y de equidad, el IESA ha logrado que un extraordinario 81,8 por ciento de sus cargos gerenciales estén ocupados por mujeres, al tiempo que fomenta la diversidad etaria al integrar a un 24,5 por ciento de talento perteneciente a la economía plateada (profesionales entre 55 y 79 años). Adicionalmente, el compromiso con la inclusión educativa se materializa en el apoyo brindado en los últimos años a 114 becarios con el programa «Una Beca Más».

En el plano de la gestión ecoeficiente, se han dado los primeros pasos con la sustitución progresiva de la iluminación con tecnología LED y la instalación de dispositivos ahorradores de bajo flujo. Más recientemente, la disposición selectiva de las botellas plásticas usadas en las actividades del Instituto con el fin de fomentar el reciclaje, en alianza con la organización Multirecicla, dedicada a la recuperación, clasificación y almacenamiento de material reciclable.



Actividad de los voluntarios del IESA en el Banco Alimentar de Venezuela (Guarenas, estado Miranda), julio de 2026.

VOLUNTARIADO IESA

El voluntariado corporativo: acción con propósito

Si el *Informe de sostenibilidad* es la brújula, el talento humano del Instituto es el motor. El relanzamiento del programa «Voluntariado IESA: Acción con propósito», reunió a más de cien voluntarios entre empleados, profesores, estudiantes y egresados, lo que marca un hito en la forma como la organización contribuye al entorno. El liderazgo responsable está obligado a trascender las aulas de clase y validarse en la realidad utilizando el voluntariado como su brazo ejecutor: así lo afirma el profesor Edwin Ojeda, coordinador del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable capítulo Venezuela.

Aunque el terremoto fue un catalizador para reactivar el programa, Miranda Vallerugo, gerente de Proyectos Especiales, aclaró que el núcleo estratégico de la iniciativa no es atender la emergencia. El objetivo central es crear una plataforma institucional de acción permanente que logre movilizar el inmenso acervo de conocimiento, redes, organización y liderazgo del IESA en beneficio del tejido social.

En la actualidad, el voluntariado corporativo se consolida como una herramienta sofisticada de gestión de capital humano que aprovecha el hecho de que la vinculación de los colaboradores a programas sociales cultiva el orgullo de pertenencia y fomenta la retención del talento humano. Además, la integración de alianzas con empresas y organizaciones de carácter social aseguran la resiliencia del impacto social.

Marco operativo, ético y rutas de acción estructuradas

La solidaridad exige profesionalismo. Bajo esta premisa, como lo ha explicado EiLing Díaz, coordinadora del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable en IESA Panamá, el modelo de liderazgo responsable en acción propuesto por el Instituto se apoya en tres pilares inquebrantables:

1. Servicio solidario diseñado para atender necesidades genuinas con absoluto respeto y cuidado.
2. Fortalecimiento estratégico de capacidades que aproveche la excelencia académica y operativa del IESA.
3. Acción colectiva articulada inteligentemente con empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Para canalizar operativamente la fuerza del voluntariado y evitar la dispersión de recursos, el programa ha creado, como parte de su Comité de Sostenibilidad, un subcomité dedicado a la acción voluntaria. Este equipo es el garante de seis líneas de acción estratégicas y permanentes:

1. Proyectos de emergencias, recuperación y fomento de la resiliencia comunitaria.
2. Iniciativas de educación, inclusión y creación de oportunidades igualitarias.
3. Programas enfocados en iniciativa empresarial, empleabilidad y desarrollo del aparato productivo.
4. Asesoría y fortalecimiento técnico de organizaciones de la sociedad civil.
5. Proyectos orientados a la sostenibilidad ambiental y la promoción de una cultura institucional ecológica.
6. Actividades bajo el paraguas de «Comunidad IESA en acción».

La diversidad del capital humano del Instituto permite que el programa ofrezca múltiples modalidades de participación, desde el voluntariado netamente logístico o administrativo hasta intervenciones de valor añadido como el voluntariado académico, profesional y de alianzas. Esta estructura de gobernanza, supervisada por el Comité de Sostenibilidad en Acción y el subcomité Voluntariado IESA, asegura una gestión transparente e inclusiva.

Un llamado permanente al impacto tangible

El IESA está redefiniendo el alcance y la responsabilidad de una escuela de gerencia de primer mundo. Al integrar los rigurosos estándares ESG reportados en su *Informe de sostenibilidad 2025* y combinar este compromiso con la movilización estructurada de su programa de voluntariado «Acción con propósito», el Instituto trasciende la transferencia de conocimientos para convertirse en un ecosistema vivo de acciones con impacto social.

Frente a coyunturas retadoras como la imperante reconstrucción nacional después del terremoto o la impostergable transición ambiental, el éxito dependerá directamente de la capacidad para construir redes colaborativas. Es el momento de que la comunidad empresarial, sus aliados institucionales y los líderes latinoamericanos se unan a esta plataforma para demostrar que el liderazgo responsable es la herramienta de transformación más poderosa con la que cuenta la gerencia moderna.

IESA

Formando *para la* Productividad

RIF: J-00067547-3

ESTRATEGIA DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL PARA LA REACTIVACIÓN INDUSTRIAL DE VENEZUELA

Entregar ***formación técnica de excelencia,*** significativa para ***las personas y de valor para Venezuela,*** manteniendo como ***visión*** marcar el rumbo en ***el futuro de la formación técnica en Venezuela.***



Mas de cinco años construyendo un modelo educativo basado en el "aprender haciendo" con enfoque en desarrollo de competencias mediante programas como Técnico en Soldadura, Electricidad Industrial, Mantenimiento y Operación de Maquinaria Agrícola, entre otros.

Contáctanos

(+58) 0424-2074014 @confiltroiesa IESA School of Management @iesa

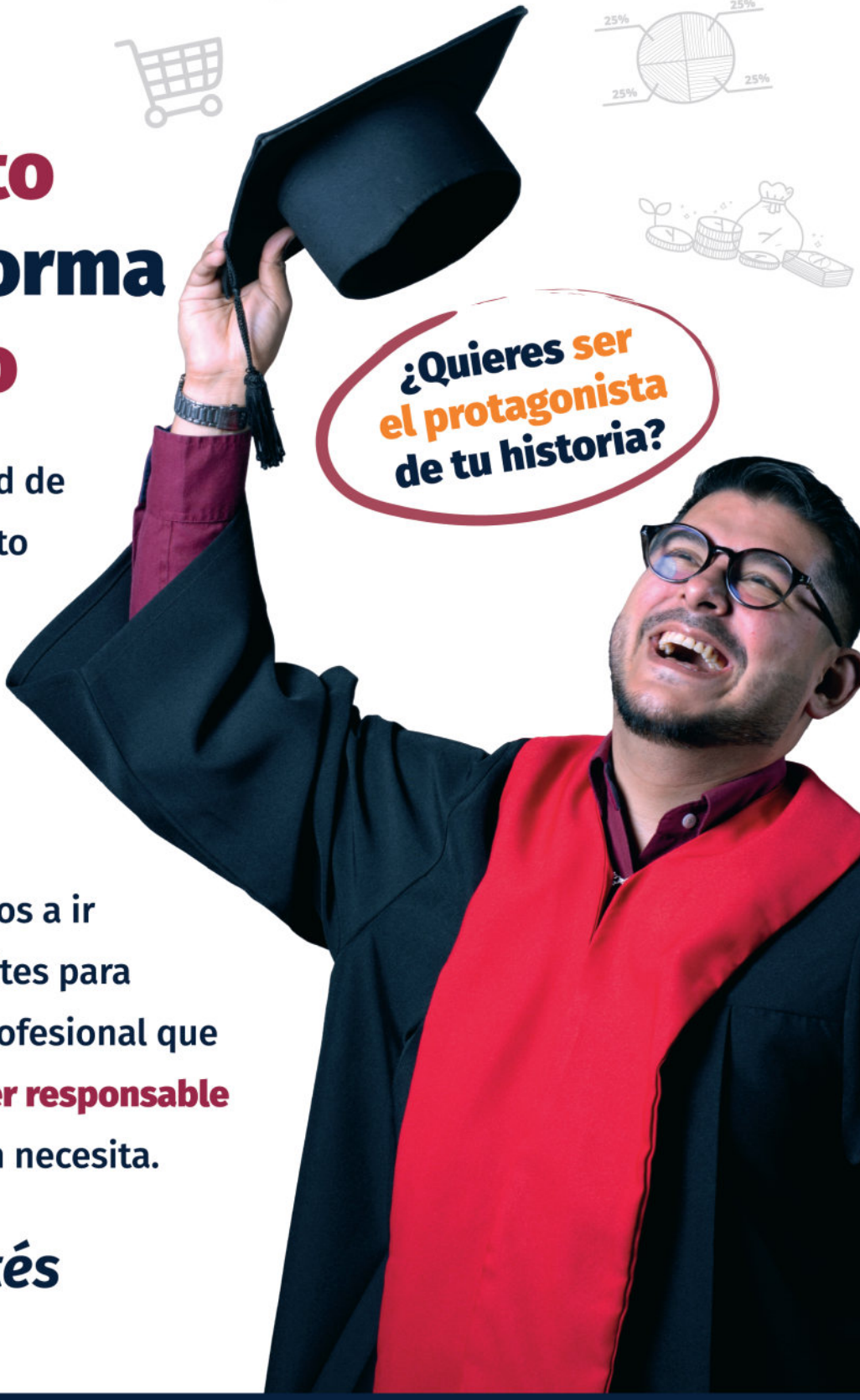
RIF: J-00067547-3

IESA **Maestrías**

¡Vive la experiencia!

Acelera tu talento y transforma tu futuro

Conecta con una red de profesionales de alto nivel, **innova** en tu visión de negocio y **transforma** tu liderazgo.



En el IESA, te retamos a ir más allá de tus límites para convertirte en el profesional que quieres ser y el **líder responsable** que tu organización necesita.

Donde estés

Contáctanos

(+58) 0424-2074014 @confiltroiesa IESA School of Management @iesa

Empresas

Evoluciona con Ciberseguridad

Te ofrecemos un portafolio de soluciones,
para la continuidad de tus operaciones.

- Diagnóstico y protección
- Resiliencia y continuidad
- Gobierno y madurez
- Concientización

El aliado tecnológico **integral** del sector productivo

