

INFORME FINAL
3 de mayo de 2022

LOS SOBREVIVIENTES
Propuestas para conservación del resto del Sector Manufacturero.
Coordinador: Gerardo Lucas

La Agenda de la Reactivación Económica de Venezuela
Proyecto Universidad Católica Andrés Bello y la Fundación Konrad Adenauer

I. INTRODUCCION

La industria manufacturera venezolana produce, hoy en día, aproximadamente el 10% de la producción que tenía para el final del siglo XX. Las empresas que quedan operativas son sobrevivientes del parque industrial que existió en el pasado. Teniendo esta circunstancia presente diremos que el propósito de esta investigación es proponer una serie de iniciativas que puedan tomarse, a corto plazo, para facilitar la conservación del sector manufacturero venezolano, así como identificar proyectos concretos, en esta área, para la cooperación internacional. La investigación se hará mediante la compilación de los estudios y diagnósticos recientes sobre el sector, consultas con expertos y conversaciones con catorce empresarios de los subsectores más representativos de la manufactura del país. Este trabajo está dirigido, como hemos dicho, a su aplicación inmediata, en las actuales circunstancias económico-políticas, y no a elaborar estrategias para cuando cambie el entorno político económico. Lo importante es ayudar a los empresarios de la manufactura a superar los problemas que tienen en la actualidad y evitar el continuo cierre de empresas. Los empresarios invitados contestaron cuatro preguntas: ¿Qué habían hecho para mantenerse trabajando? ¿Cuáles son sus principales problemas? ¿Cuál es su estrategia para el 2022? ¿Qué consejos tienen para los demás empresarios industriales? Por último, queremos dar las gracias por la valiosa colaboración que nos han prestados los empresarios que narraron sus experiencias en los foros a distancia por Zoom. Los foros están a disposición del público a través de YOUTUBE buscando por “Propuestas Venezuela Sector Manufacturero”.

Panel de Entrevistados

Tenemos que agradecer la participación de los siguientes Presidentes y Directores principales de empresas manufactureras que un están operativas en Venezuela por su colaboración compartiendo con nosotros sus experiencias:

FORO	Cargo	Empresa	Sector
<u>Miércoles 26 de enero</u>			
I		RELA	
Federico Santelmo	Presidente	AUTOADHESIVOS BARUTA GOMA y	Envases, Autoadhesivos
Víctor Garritano	Presidente	FLEXOL	Calzados y Componentes
Juan Alberto de Sousa	Director	LUMILUX	Metal Mecánica y Luminarias
Carlos Meneghini	Presidente	CURTIPIELES	Tenería
<u>Miercoles 9 de febrero</u>			
II			
Roberto Riccelli	Presidente	DRIFF CA	Automotriz
Ercoles Pilades	Presidente	TUBOS CONELG	Metalurgia/Tuberías
Vicente Hoyos	Presidente	ARMOCARSA PLASTICOS SANTA	Metalmecánica/Aluminio
Kalil Nasser	Presidente	CRUZ	Plásticos
<u>III Jueves 10 de Marzo</u>			
Roberto Rimeris	Presidente	RORI	Confección
Guillermo Wallis	Presidente	ASOQUIM	Químico
Simón Nobile	Presidente	PASTAS CAPRI	Alimentos
<u>IV Jueves 21 de Abril</u>			
Baltazar Diaz Izturis	Presidente	JET FILTER	Automotriz
Francisco Acevedo	Presidente	GRUPO LANDA	Químico
Rafael Perlmutter	Presidente	POLIPLASTIC	Plásticos

II. ANTECEDENTES

La industrialización contemporánea de Venezuela, bajo la protección del Estado, comenzó en 1937 durante el gobierno de Eleazar López Contreras con el llamado Programa de Febrero. Los sucesivos gobiernos continuaron tomando medidas en esa dirección prácticamente hasta la última década del siglo. Para 1989 cambiaron los lineamientos de política económica favoreciendo un modelo de economía abierta y neoliberal. A principios del siglo XXI, progresivamente se implanta un modelo de intervención coercitiva del Estado que acaba con la industria.

En su mejor momento, en la década de los años ochenta, la industria contó con unos 16.000 establecimientos, de los cuales, 600 tenían más de 100 trabajadores; una participación anual al PIB de 18,2% y una contribución al empleo de unos 500.000 puestos de trabajo.

La declinación definitiva, como hemos dicho, comenzó en los años noventa, con una serie de medidas que atentaron contra la estabilidad de la manufactura. Haciendo memoria sobre las más significativas, se pueden señalar: los controles de precios permanentes, desde los años 70; controles de cambios y divisas que limitaban su acceso para la adquisición de materias primas y maquinarias; la inflación a dos dígitos, desde los años ochenta, atentando contra el poder adquisitivo de la población y el financiamiento a largo plazo de la actividad económica; el no-reconocimiento de las Cartas de Crédito en 1989, que llevó a la quiebra a muchas industrias, especialmente en el sector alimenticio, y abrió la puerta a su desnacionalización; la obligación de transferir los fondos de prestaciones sociales a la banca, quitándole a la manufactura una importante fuente de financiamiento; la reducción del crédito bancario, aproximadamente a la mitad, a raíz de la liberación de las tasas de intereses a principios de los noventa; pago de tasas de intereses exorbitantes, hasta del 100% en esa época; la apertura económica y comercial bajo modalidad de shock; el anclaje cambiario que favorecía a las importaciones; y por último, la pérdida de confianza en el régimen democrático, que le abrió la puerta al poder a regímenes cívico militares. Así que, para fin de siglo, se habían perdido la mitad de la manufactura.

El inicio del régimen de Hugo Chávez en 1998 provoca un proceso de descapitalización porque los propietarios de las empresas manufactureras tenían graves y fundadas dudas sobre la seguridad jurídica de sus empresas. A partir del 2002, después del llamado Paro Cívico, las

medidas anti empresariales se agudizaron. Controles de precios bajo amenaza de cárcel; el Control Obrero y, específicamente, las expropiaciones de empresas condujeron a la contracción de la industria. Luego partir del 2015, con el colapso de los ingresos petroleros, en mercado se contrajo al 20% de su nivel tradicional y el problema de las empresas se agudizó. En ese momento CONINDUSTRIA hablaba sobre el “*cercos a la empresa privada*”. El Estado intervino la gerencia de las empresas industriales públicas, primero bajo el eslogan del “*control obrero*” y luego mediante su militarización, todo ello conllevó a su cierre definitivo. Recordemos las emblemáticas, SIDOR, ALCASA - VENALUM y la Petroquímica. Para el 2020 CONINDUSTRIA anunciaba que 400 empresas estaban en peligro de cerrar, su vicepresidente Francisco Acevedo decía:

Llevamos más de 60 días sin facturación en muchos sectores, sin flujo de caja, mantenimiento nóminas. Hemos pedido que de manera organizada y cumpliendo con los protocolos sanitarios podamos operar las fábricas y reactivar los empleos”, manifestó en entrevista con Unión Radio.¹

Para ese momento CONINDUSTRIA estima que quedaron unos 2.132 establecimientos pertenecientes a 1.793 empresas. El número de establecimientos representaba el 17,37% de los 12.000 establecimientos que existían en 1998 y el 31 % de los 6.772 establecimientos que existían para el 2002. Si adicionalmente, tenemos en cuenta que, para el 2002 los establecimientos manufactureros trabajaban al 65% de su capacidad instalada y actualmente al 20%, tenemos que concluir que se ha perdido el 96% de la actividad manufacturera desde el 2002 hasta la actualidad.

¹ CONINDUSTRIA: Cerca de 400 empresas estarían en peligro - 29.05.20, 16:37 (pdnoticias.com)

III. SITUACION ACTUAL DE LA MANUFACTURA

Lo fundamental es que no sabemos, a ciencia cierta, el número y tamaño de las empresas del sector manufacturero que funcionan en la actualidad. Para ello, se requiere el levantamiento de un Censo de la Manufactura para elaborar un Directorio Completo con clasificación sub sectorial, tamaño de los establecimientos en función de ocupación y ventas, localización geográfica, entre otros. El Instituto Nacional de Estadística (INE) intentó hacer un IV Censo de Económico en 2008 y fracasó. Segundo, la Encuesta Industrial Anual de Manufactura se hizo la última vez en el 2004, que permitía conocer la estructura de costos de las industrias y se requiere también que se actualice. Se debe acotar que el último Directorio Industrial de Establecimientos producido por el INE fue el del 2006.

Es pertinente comenzar analizando la participación en el **Producto Interno Bruto** de la manufactura, en 1997 y compararla con la última información disponible para el 2018. Se observa que el Producto Interno Bruto de la manufactura, en términos constantes, disminuyó al 32,7% de lo que representó para 1997, baja sólo superada por el sector de la Construcción que se contrajo al 15% de su nivel para 1997. La participación de la Manufactura en el Producto Interno Bruto pasó del 17,7% en 1997 al 7,6%, en 2018 porcentaje aún inferior al 11,2% que tenía la manufactura en 1936 cuando comenzó el proceso de industrialización.²

² Lucas, Gerardo. industrialización Contemporánea de Venezuela. Pag.42

Venezuela
Producto Interno Bruto
1997 y 2018
A precios Constantes de 1997

Actividades/Años	2018	1997	%
Consolidado	315.400	419.432	75,2
Actividad petrolera	37.070	78.633	47,1
Actividad no petrolera	251.800	303.861	82,9
Minería	1.106	2.939	37,6
Manufactura	24.239	74.087	32,7
Electricidad y agua	10.277	8.589	119,7
Construcción	4.549	30.174	15,1
Comercio y servicios de reparación	14.885	35.075	42,4
Transporte y almacenamiento	8.191	15.562	52,6
Comunicaciones	42.756	9.645	443,3
Instituciones financieras y seguros	10.359	10.033	103,2
Servicios inmobiliarios, empresariales	39.259	41.575	94,4
Serv. comunitarios, soc. y personales	17.266	18.802	91,8
Produc. servicios del Gobierno General	68.847	45.056	152,8
Resto 1/	14.874	23.309	63,8
Menos: Sifmi 2/	4.808	10.984	43,8
Impuestos netos sobre los productos	26.530	36.938	71,8

Fuente: BCV.

El análisis del comportamiento del Producto nos ayuda a entender que la contracción económica más significativa, durante los últimos años, fue la del sector Construcción y Manufacturero. Pero también esto ayuda a explicar la sinergia entre ambos sectores. Al paralizarse la construcción de obras de infraestructura y viviendas, repercute inmediatamente sobre las industrias básicas del Acero, Aluminio, Cemento, Cerámica, Metalmecánica y otros ramos industriales.

El Banco Central de Venezuela también publica un ***Índice de Volumen de la Producción Manufacturera*** para 2018, con base al 2007, que nos permite tener otra aproximación a la actualidad industrial.

Sector Manufacturero
Índice Laspeyres de Volumen de la
Producción
Año Base: 2007=100

	2018
Índice General	28,2
Vehículos	4,6
Tabaco	5,5
Petroquímica	5,9
Productos Metálicos	7,3
Equipo Eléctrico	12,6
Pinturas y barnices	15,0
Confección	16,2
Fibras y otros	16,7
Hierro y Acero	16,7
Caucho	18,9
Artes Gráficas	19,3
Textil y Hilandería	20,3
Bebidas Alcohólicas	21,4
Lácteos	22,7
Calzado	23,1
Bebidas No Alcohólicas	27,8
Procesamiento de Carne	29,1
Cacao	30,4
Jabones, detergentes	34,6
Vidrio	35,0
Procesamiento de frutas y vegetales	36,3
Procesamiento de Pescados	38,1
Aceites y Grasas	38,3
Azúcar	39,3
Farmacéuticas	42,7
Cerámica	43,2
Papel y Cartón	44,4
Química Básica	57,1
Productos Plásticos	57,1
Otros alimentos	54,3
Molinería	62,8
Índice General	28,2
Panadería	93,3
Harina y Pasta	111,5
Pesticidas y Fungicidas	113,4
Alimentos para Animales	134,6
Fuente BCV Estadísticas	

Del cuadro anterior podemos concluir que para el 2018, tres años atrás, la Producción Industrial había caído en un 71,8% en comparación con el 2007. Tenemos que recordar que ya para esa época la producción había disminuido sustancialmente en comparación con el fin del siglo XX. Los sectores más afectados son los de la industria pesada, la de bienes duraderos o bienes de inversión: Vehículos, Productos Metálicos, Petroquímica, Hierro y Acero y destaquemos Aluminio cuya producción de hecho desaparece. El segundo grupo que se afecta es el de bienes Semi Duraderos; Textil, Vestido, Calzado, Artes Gráficas. El que más resiste a la caída son productos Alimenticios, Panadería, Molinería, Harina y Pasta, en resumen, carbohidratos que se convierten en la base alimentaria del país, a expensas de otros renglones proteínicos. Al igual que los sectores de Plásticos y Cartones, relacionados con los envases de alimentos, el sector farmacéutico resiste ante la demanda imprescindible e inelástica de medicinas.

Otra fuente de información, la más actualizada con que contamos hoy en día, es la **Encuesta Trimestral de Coyuntura de CONINDUSTRIA**, para el II Trimestre del 2021. Esta Encuesta se ha llevado ininterrumpidamente desde 1984 y nos proporciona información trimestral y puntual de las empresas, aun cuando no podemos extrapolar sus resultados porque no conocemos el Universo Manufacturero. Sin embargo, sus resultados son consistentes y nos permiten tener una visión actualizada de la situación industrial. La información, para nosotros, más resaltante de la Encuesta es el cálculo de la Capacidad Instalada Utilizada en cada subsector.

**Sector Manufacturero
Capacidad Utilizada
por Sectores
II Trimestre de 2021**

Sector	% Capacidad
Total Manufactura	21
Alimentos , Bebidas	24
Textil, Calzado	19
Papel y Carton	16
Quimico, Farmaceutico	21
Caucho y Plastico	23
Cemento, Ceramica, Vidrio	17
Productos Metalicos	10
Maquinaria y Equipos	22
Automotor y Partes	10
Otra manufactura	14

Fuente: Conindustria

Podemos observar que la capacidad Instalada utilizada para el sector manufacturero se ubica en un abismal 21%. A ese nivel, aproximadamente, se ha mantenido desde el primer trimestre de 2019. Como referencia diremos que para el 2012 la Capacidad Utilizada promediaba el 57%, de esa fecha viene la continua declinación. Los niveles más bajos, como vemos, se encuentran en la industrias Metálicas y Básicas. Los sectores de Alimentos, Farmacias y las relacionadas al empaque como Cartón y Plásticas se encuentra un poco mejor.

Empresas Manufactureras del Estado. Otra área problemática se refiere a las empresas manufactureras en manos del Estado, unas, las tradicionales como SIDOR, VENALUM, ALCASA, PEQUIVEN y otras que, tomaron mediante expropiaciones, a principios del siglo XXI, como Smurfit, Venepal, Cemex, Holcin, Lafarge, Sivensa, Briqven, Alimentos Kellogg's, General Mills y muchas otras.³. Hoy en día, la gran mayoría dejaron de funcionar y el gobierno no tiene los recursos económicos ni humanos para volver a ponerlas en marcha. No hay otro camino, para las que sean rescatables, si lo fueran, tienen que devolver las a sus originales propietarios o privatizarlas

³ Lucas, Gerardo. Populismo y Desindustrialización. Ediciones UCAB 2021.

Comercio Exterior Manufacturero

Revisemos, como parte de nuestro Diagnóstico, las estadísticas del Comercio Exterior relativas al sector manufacturero.

Importaciones de Venezuela: Estudiar el comportamiento de las importaciones de Venezuela, por rubros económicos, nos ayuda a corroborar la profundidad del nivel de contracción de la actividad económica del mercado interno ha tenido y por ende, de la demanda de productos manufactureros.

Venezuela Importaciones Por Sector Economico 2014-2018

En millones de dolares

	2014	2018	%
Total	45.988	6.930	15,1
Agrícola vegetal y Animal	6.684	2.265	33,9
Industrias Alimenticias, Bebidas	3.389	1.351	39,9
Papel	815	71	8,7
Plástico y Manufacturas	2.094	226	10,8
Minero	491	133	27,1
Productos Químicos	7.502	888	11,8
Metales Comunes	4.311	385	8,9
Maquinaria y Material Eléctrico	12.400	1.091	8,8
Material de Transporte	1.368	86	6,3
Otros	6.933	434	6,3

Fuente : INE

En efecto, las importaciones para el 2018, último año del que se dispone de información, representa el 15% del monto que se importó para el 2014, año anterior al de la debacle. Como vemos los sectores más afectados fueron los de la industria de bienes de capital y productos intermedios. Este comportamiento se asemeja con la contracción del sector manufacturero nacional que sirve al mismo mercado.

Exportaciones Manufactureras. Las exportaciones son la alternativa al mercado interno como destino a la producción. Tradicionalmente las exportaciones manufactureras venezolanas han sido muy bajas, entre otras razones, por el sesgo anti exportador de la política cambiaria que siempre privilegió a las importaciones baratas versus las exportaciones. Como veremos, después de la debacle industrial, la situación sólo ha desmejorado. Si analizamos las exportaciones venezolanas para el 2018, último año del cual disponemos de información encontramos lo siguiente:

Venezuela	
Exportaciones	
2018	
(En millones de Dolares)	
Total	2773
Exportacion de Oro a Emiratos Arabes	1921
Gasolina y Derivados	336
Resto	516
Metales Comunes	224
Productos Químicos	216
Agrícola Vegetal	44
Maquinaria y Material Eléctrico	16
Plástico y Manufactura	7
Industrias Alimenticias y Bebidas y Tabaco	4
Material de Transporte	4

Fuente:INE

Como podemos observar, si sustraemos el envío de Oro a los Emiratos Árabes Unidos, y la exportación de Gasolinas y derivados (Cuba), el volumen de las exportaciones no tradicionales es de solo 516 millones de dólares. Este monto está compuesto por dos rubros: Metales Comunes (Hierro, Acero y Aluminio) 224 millones y Productos Químicos con 216 millones. La parte Agrícola Vegetal son provenientes de la pesca y camarones cultivados. El resto, incluye Productos manufactureros insignificantes. Cuando identificamos la exportación de algunos productos manufacturados encontramos: Calderas y Máquinas 10,0 millones (que seguramente constituye

la exportación de equipos de empresas cerradas); Madera y sus Manufacturas: 6,9 millones; Maquinaria Eléctrica: 6,3 millones; Productos Farmacéuticos: 6,2 millones; Plásticos y sus manufacturas: 6,1 Millones; Productos de Industrias Químicas: 2,6 millones; Mobiliario: 1,7 millones; Bebidas Alcohólicas: 1,6 millones; Vehículos Automotores: 1,6 millones; Cerámica y Cemento: 1,2 millones; Vidrio y Manufacturas: 0,8 millones; Pieles Crudas o Semiprocesadas: 0,6 millones; Manufacturas de Hierro y Acero: 0,5 millones; Caucho y manufactura: 0,4 millones; Calzados: 0,2 millones; Tejidos y Prendas de Vestir: 0,2 millones; el resto de manufactura, cantidades menores.

IV. LOS SOBREVIVIENTES

Como hemos dicho, en comparación con la última década del siglo XX, hoy en día se produce un 10% de la producción de aquel entonces. Hay sectores empresariales que prácticamente han desaparecido, especialmente los de las industrias básicas, petroquímica, siderúrgica, aluminio, ensambladoras automotrices, y las que aún subsisten están ligadas a la industria ligera y la demanda final de la industria de alimentos, confección, calzado, artículos del hogar, salud, compuesto por, fundamentalmente, empresas medianas y pequeñas, que en otro momento ocupaban un mayor número de personal.

Kalill Nasser, presidente de PLASTICOS SANTA CRUZ, y presidente de la Asociación Venezolana de Industriales Plásticos (AVIPLA), nos describe como se manifiesta la contracción económica en su sector.

“En el 2008 el sector plástico tenía equipos modernos con un promedio de 6,9 años de antigüedad, producía 232.000 toneladas y empleaba 60.000 trabajadores, hoy en día, produce 23.000 toneladas y emplea unos 16.000 trabajadores en aproximadamente 200 empresas, produciendo al 10% de la capacidad Instalada”. Por su parte, “Las exportaciones petroquímicas, que hacían nuestros proveedores nacionales finalizaron en el 2013. Hoy en día, importamos el 90% de nuestras materias primas y aumenta el reciclaje nacional. Como productos terminados importamos de Colombia a precios muy inferiores a los nuestros y de China a precios de dumping”.

Baltazar Diaz Isturiz presidente de la empresa JET FILTER, del sector de autopartes, nos señala: “Antes teníamos 200 trabajadores y producíamos 1,6 millones de piezas al año cumpliendo contratos para FORD y GM. En la actualidad las ensambladoras están cerradas y producimos escasamente un tercio de la producción con una proporción equivalente de trabajadores.”

Las empresas que han sobrevivido son principalmente empresas familiares, de larga data, en su segunda y tercera generación, que a través de los años han conseguido una fuerte capitalización que le ha permitido seguir a pesar de la grave crisis económica y la inaudita falta de financiamiento, producto de la desaparición del Bolívar con atributos como moneda.

¿Como se explica la permanencia de estas empresas?

Vicente Hoyos, Presidente ARMOCARSA y de la Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería (AIMM) lo explica así:

“Un enorme e irresponsable sacrificio personal, mental, de calidad de vida, por parte nuestra y de nuestros trabajadores. Sacrificio en la infraestructura productiva: desincorporando, vendiendo, poniendo en depósitos, y reduciendo el número de equipos; recurriendo al canibalismo de nuestros equipos y maquinarias, a las empresas colegas, con las que nos prestamos equipos y materia prima. Muchísima creatividad. Y a pesar de que los salarios base eran de hambre, siempre buscando apoyar y motivar a nuestro personal mediante incentivos, bonificaciones y ayudas. Siempre con mucha fortaleza e ilusión de que las cosas van a cambiar”.

Víctor Garitano, presidente de las empresas FLEXOL y BARUTA GOMA, del sector calzado, lo resume así:

El mercado se contrajo y cerraron muchas tiendas de calzado. Nuestra repuesta a la nueva realidad del mercado, fue: buscar una mayor eficiencia en costos; no castigar los precios, con los costos fijos altos; tratar de funcionar con lo mínimo; cerrando las oficinas en Caracas; competir en calidad y moda contra las importaciones chinas; concentrándonos a trabajar con las maquinas más eficientes; manteniéndonos fieles con nuestros mejores clientes; cambiando el sistema de distribución, por ejemplo: (para llegar al occidente del país, desde los Valles del Tuy, teníamos que mover un camión lleno de mercancía para tener una ruta eficiente, y por lo tanto tardábamos tiempo para cumplir la entrega. Decidimos trabajar con camiones tercerizamos, así podíamos llegar a toda Venezuela, con entregas en tiempo oportuno); tercerizamos también el taller de costura, este atiende a tres empresas; renegociamos con los trabajadores las ayudas o complementos. En definitiva, somos: “Testarudos, románticos y estamos acostumbrados a trabajar.”

Ercole Pilates, Presidente de la empresa metalúrgica TUBOS CONELG.

“Es una empresa familiar fundada 1964 que se inició con la practica del oficio, luego el taller y finalmente, la industria. Mi padre era instalador eléctrico trabajando con tubería importada. En 1963 hubo una escasez e inicio la fábrica de tuberías. Casa y bodega, la familia trabajando. A un colega, le decía no se puede cerrar la empresa, quedo abierto, no puedo dejar espacios. Es la familia trabajando, casa y bodega. Solo hay un plan, el de Venezuela. Hoy se inicia un movimiento tímido de avance, hay que federarse. Tener FE.”

“En la actualidad para poder subsistir tuvimos que reducir personal. Pensamos que el que se va, puede volver del exterior. Se produjo una estampida de gente, paramos algunos que otros trabajadores. Promovimos reuniones con los trabajadores, dimos el Bono del Buen Corazón (grande). Sufrimos la inseguridad de los valles del Tuy. Tomamos decisiones colectivas, no parceladas. Incrementadas reuniones semanales de producción. SIDOR entregaba en cuatro meses, ahora se paraliza. Nos adaptamos al nuevo mercado. Nuestras maquinas no son comunes, carecen de flexibilidad, son especializadas. Cambiamos las condiciones de ventas, reducimos inventarios, dimos más crédito a los clientes, selección de clientes con sinergia, establecimos más centros de distribución. Volvimos a redes sociales, Instagram se activó. Por último, nos focalizamos en la compra de materias primas. En el peor momento, llegamos a producir el 1 % de los que producimos en 2017.”

Carlos Meneghini, Presidente de la empresa CURTIPIELES, del sector de tenería, localizados en el estado Lara, es contundente:

“Somos románticos, ahora trabajar, trabajar, trabajar; retroceder y enrollarse la camisa”.

Roberto Rimeris de la empresa de confección RORI explica su resistencia:

“La marca fue analizada con nuestros asesores y directores externos en el 2020, y encontramos que los trajes, que eran nuestra principal línea de productos, tuvieron una

pronunciada baja en la demanda. Los recursos humanos fueron prioridad, tuvimos negociaciones y el 90% del personal quedo intacto, algunos migraron. Buscamos una mayor flexibilidad de producción, produjimos todos los productos internamente, dejando poca capacidad ociosa. En el 2021 hicimos un Plan de Relanzamiento RORI basados en un estudio de Mercado, en consecuencia, hicimos cambios internos, vimos una pequeña luz.”

Juan de Sousa, director de la empresa metalmecánica de luminarias LUMILUX, ubicada en Fila de Mariches, Caracas, explica que:

“en el sector de luminarias en Venezuela quedan solo dos empresas produciendo y eso en cantidades mínimas. Las que han quedado son las empresas mas solventes y de larga tradición”.

Federico Santelmo, presidente de la empresa RELA AUTOADHESIVOS, del sector empaque que funciona desde Guarenas, estado Miranda, nos cuenta:

“Nuestra empresa tiene 30 años de fundada. Después del 2015 hemos entrado como en una economía de guerra. Hemos sobrevivido supliendo el mercado que cubrían de nuestros anteriores competidores, el más importante, la empresa norteamericana 3M. El mercado total se ha reducido en el 85%. Nos hemos vistos forzados a reducir en un tercio del personal, redistribuimos funciones, implementamos bonos de producción, remuneramos a los vendedores de forma diferente. Por otra parte, competimos con las importaciones reduciendo los precios, creamos nuevas líneas de productos, además, de la línea de empaque, creamos la línea médica. Decidimos importar directamente materias primas, lo cual es difícil por trabajar sin financiamiento. Ahora damos un seguimiento semanal y diario a las operaciones. Todos estos cambios con la finalidad de mantenernos trabajando en el ambiente actual.”

V. PRINCIPALES PROBLEMAS

Cuando vamos a la Encuesta de Coyuntura de CONINDUSTRIA del II Trimestre de 2021 encontramos que los principales problemas que enfrentan los empresarios industriales son, en orden de importancia:

1. **Baja Demanda Nacional:** El 78% de los establecimientos encuestados manifiesta que la Baja Demanda de sus Productos es el principal problema que enfrenta la empresa. Esta repuesta es obvia. La manufactura no se activa por la simple razón de que no existe demanda para sus productos y la conclusión también es obvia, mientras no aumente la demanda no aumentará la producción. Con el desplome del sector petrolero y otros sectores de la economía, la caída del ingreso de los venezolanos fue espectacular y con ello de la demanda de bienes y servicios. Lo más razonable es decir que, mientras no haya un cambio en el modelo político y económico no podemos esperar una reactivación económica, incluyendo la del sector industrial, que ha trabajado tradicional y casi exclusivamente, para el mercado interno. La baja en la demanda está directamente relacionada a la disminución del ingreso de la población trabajadora. Un estudio reciente de la UCAB muestra que el 84,5% de los trabajadores se encuentra en la informalidad⁴, proporción alineada a la caída de la demanda interna de la economía.

Simón Nobile, presidente de PASTAS CAPRI explica la consecuencia que tubo la baja en la demanda a partir de 2015 en su sector. En el país hay 9 molinos nacionales. La producción de pastas bajo de 320.000 toneladas/mes en el 2014 a 132.000 toneladas/mes en el 2020. Del consumo nacional de 33 millones de toneladas 14 millones de toneladas se producen en el país y 19 millones son importadas, fundamentalmente de Turquía. La capacidad utilizada de los molinos ha bajado del 70% en 2014 al 29% en el 2020.

Rafael Perlmutter, presidente de POLIPLASTIC, empresa familiar, fundada en 1961, dedicada a la producción de plásticos flexibles impresos para el mercado del consumo masivo, señala, que: “anteriormente teníamos una nomina de 120 personas trabajando,

⁴ Marotta, Demetrio. La informalidad laboral en Venezuela. www.elucabista.edu.

hoy en día, tenemos 45 personas. Antes trabajamos con una capacidad utilizada del 80% hoy en día, trabajamos entre el 10 y el 20% de capacidad”.

2. **Escasez de Gasolina, Aceites, Gas y Combustible para el Transporte:** Este problema, en su magnitud actual, es relativamente nuevo. Afecta gravemente al 74% de las empresas encuestadas. Es un problema, como hemos dicho, es de aparición relativamente reciente dado que para el II Trimestre de 2019 no aparecería individualizado. La escasez de gasolina afecta la llegada de materias primas a las plantas y el embarque de mercancías terminadas, y también afecta el traslado de los trabajadores. La escasez de gasolina tiene implicaciones no sólo en lo relativo a los volúmenes de producción, sino también en su costo unitario. Este problema, al contrario del anterior, se puede pensar, tiene una posibilidad de mejorarse. Ercole Pilates presidente de TUBOS CONELG, ejemplifica las consecuencias de este problema: “Nos paraliza la fábrica la falta del gas natural. Todos los montacargas funcionan a gas. Siete montacargas se usan para movilizar 50 TM y tuvieron que estacionarse. Sin gas se perdió la operatividad.” Igualmente explica que otro problema fue “la escasez de aceite; aceite de compresores; aceite hidráulico; aceites de roscar, que fueron sujetos a permisos de importación, aunque no se producían por PDVESA.” Carlos Meneghini, presidente de la empresa CURTIPIELES, del sector de tenerías explica que fuera de la zona industrial de Barquisimeto existe mucho problema para obtener combustible y dado el control del gobierno, el tener inventarios de gasoil, por ejemplo, puede considerarse un delito.
3. **Competencia de Productos Importados:** El 52% de los encuestados, manifiesta que la competencia extranjera como una seria limitación para su crecimiento. Esto es de esperarse en un mercado abierto como el venezolano que decreto la apertura comercial en 1998. Tradicionalmente las políticas cambiarias favorecían al importador, existía una ventaja cambiaria competitiva favoreciendo a los importadores. Hoy en día, el tipo de cambio de la divisa está fundamentalmente influenciado por el mercado. Algunos pueden pensar en proteger el mercado interno industrial, sin embargo, consideramos esto un error. Primero, no sería más que un paliativo. Como política económica, que se usó extensivamente en el pasado, aprendimos que establece un límite

al crecimiento industrial y ese límite es el tamaño del mercado interno, además de tener implícito un sesgo anti exportador. De forma que con este problema tenemos que aprender a vivir y hacernos competitivos. En la actualidad se derrumbó todo el mercado. Tenemos que recordar que las importaciones siguieron el mismo rumbo de la producción nacional dado que en el 2018 cayeron al 15% del valor que tenían para el 2014, o sea, caída proporcional a la industria.

El problema hoy en día es que el gobierno favorece a las importaciones, sobre la producción nacional, el no cobrar ni aranceles ni IVA. Ercole Pilates presidente de TUBOS CONELG explica que “Gobierno estimula la economía eliminando tasas arancelarias y el IVA a las importaciones, mientras la industria nacional los paga. El sistema puerta a puerta es inmenso, unido al tema del bodegón. Este es único de este país y Cuba. Pura cultura importadora. En el sector calzado al respecto nos dice Víctor Garitano, presidente de Baruta Goma: “competimos en el mercado Escolar con importaciones chinas a precios de Dumping, como fue demostrado en dos juicios ganados en su oportunidad por la Cámara Venezolana de Industriales del Calzado (CAVENIC)”.

4. **Excesivos Tributos Fiscales y Parafiscales:** El 51,6 % de los entrevistados plantean este problema. En el caso de una industria tan disminuida y agredida, no hay razón para hacerle mayor peso con cargas fiscales. En esta materia ya existe un estudio realizado en el 2017, presentado por Juan Cristóbal Carmona y Mario Pires titulado *Pasos Inmediatos en el camino a la Adecuación Tributaria*⁵. Este estudio actualizado, puede servirnos de base para realizar un nuevo petitorio al Ejecutivo Nacional. Ercole Pilates presidente de TUBOS CONELG explica que: “la Alcaldía, tasa excesivamente a las pocas empresas que quedan. Los servicios públicos son deprimentes, no hay camiones de basura, ni cuadrillas eléctricas, no tienen equipo, herramientas, etc.” Federico Santelmo de RELA Autoadhesivos explica: “ser calificados como Contribuyentes Especiales significa una enorme presión sobre el flujo de caja”. Concluye: “cada día limpiamos la caja para pagar el impuesto”. Francisco Acevedo del GRUPO LANDA, califica a la voracidad fiscal con la falta de financiamiento como sus principales problemas. Mientras el gobierno tasa a las

⁵ CONINDUSTRIA, Hacia la Industrialización de Venezuela. La Ruta. Pag.280.

empresas formales en forma excesiva, subsidia a las empresas informales importadoras y por lo tanto estimula el trabajo en otros países mientras desestimula la industria nacional.

5. **Precariedad de los Servicios Básicos.** El 51,6 % de los encuestados manifiestan que las interrupciones constantes de Electricidad, Agua, Teléfonos e Internet, les producen la paralización de actividades productivas, a veces programada y otras veces de forma intempestiva. Ercole Pilates de TUBOS CONELG, del sector metalmeccánico, explica que: “con la caída del servicio eléctrico en 2011, se nos impuso la reducción, de hecho, de jornada laboral. Ello llevo a que comprásemos una planta eléctrica, de acuerdo con lo estipulado por el Decreto de Emergencia Eléctrica y sin embargo posteriormente disminuyeron por Decreto la jornada laboral”. Simón Nobile, Presidente de PASTAS CAPRI, nos explica que: “en nuestro sector, que es de producción continua, la caída del servicio eléctrico provoca una serie disrupción de los procesos por su costosa reiniciación. En nuestro caso tenemos 3 plantas de 20.000 KVA, dado que trabajan 24 horas al día en el proceso continuo. Juan de Sousa de la empresa de luminarias LUMILUX describe las dificultades que produce la caída y vaivenes de la electricidad que afecta la operatividad de los equipos: “el mantenimiento de la planta eléctrica, que debía hacerse cada 300 0 400 horas o cada tres meses, lo tuvimos que llevar, por su alto costo, al año. Por otra parte, en Fila de Mariches, Estado Miranda, no tenemos servicio ABA de la CANTV. Antes teníamos cuatro líneas telefónicas, hoy no tenemos ninguna. Debido al reiterado robo de los cables telefónicos, hemos desistido en instalarlos. Tenemos como alternativa a Movistar en Mariches Km 1 pero la cobertura es deficiente”.
6. **Inexistencia de Financiamiento:** El 14% de los encuestados manifiesta dificultades para obtener financiamiento oportuno. Esta materia debe ser estudiada más a fondo, para conocer las razones específicas y luego pueden promoverse reuniones con la Asociación Bancaria de Venezuela y los principales bancos del país, con el propósito de buscar una salida institucional. Ercole Pilates presidente de TUBOS CONELG nos explica que “Imposibilidad de la banca de otorgar créditos para la adquisición de vivienda y conjunto de oficinas condujo a la debacle del mercado inmobiliario y la subsiguiente construcción de viviendas, fuente básica de mercado para la industria metalmeccánica.” Kallil Naser de

PLASTICOS SANTA CRUZ, nos informa que: “la falta de financiamiento es nuestro principal problema: la banca asegura que de reactivarse el crédito la primera prioridad será la industria existente, que ha sobrevivido, al igual que los sectores básicos de alimentos y medicinas.” Federico Santelmo de RELA Autoadhesivos manifiesta la dificultad de trabajar sin financiamiento, “particularmente para la importación directa de materias primas ya que comprarlas en el mercado nacional significa un recargo del 40% en el su costo.” Rafael Perlmutter de POLIPASTIC, empresa dedicada a la producción de plásticos flexibles impresos para productos de consumo masivo quien nos dice que: “Tenemos un grave problema de flujo de caja. Antes las resinas de polietileno las producía Pequiven, ahora los precios se han triplicado y en lugar de 45 días para conseguir una importación, nos tardamos tres meses.” Francisco Acevedo del GRUPO LANDA, tiene a la falta de financiamiento, junto a la voracidad fiscal como sus principales problemas. Están buscando caminos para obtener financiamiento, primero a través del Mercado de Capitales y segundo, dirigiéndose a bancos de origen venezolano en el exterior.

7. **Ineficiencia y altos costos de producción:** Este factor es mencionado por el 10,7%, de los empresarios consultados para la Encuesta de Coyuntura, como un problema para elevar la producción, nos parece, es más bien consecuencia directa de los problemas anteriormente mencionados, además de ser consecuencia del propio desmantelamiento del sector industrial y comercial, que ha reducido drásticamente a la cadena de proveedores de bienes intermedios y servicios para la industria. Un problema que incide dramáticamente en la eficiencia de la producción es la obsolescencia de los equipos. Ejemplo de ello nos lo revela Rafael Perlmutter de la empresa POLIPASTIC, empresa dedicada a la producción de plásticos flexibles impresos para productos de consumo masivo quien nos dice que “hoy en día nuestras maquinarias y equipos tienen en promedio entre 20 y 25 años de uso promedio”.
8. **Problemas de Distribución:** El 9,1% manifiesta este como principal problema y puede ser atribuido por la contracción de los servicios de transporte carretero y aéreo del país, así como la reducción en el número de comerciantes distribuidores mayoristas y minoristas, en los diferentes mercados, consecuencia de la contracción económica general.

9. **Complicada Situación Laboral:** El 7,4 % plantean esta tesis como principal problema. A nivel internacional los costos laborales en Venezuela son ínfimos, en términos absolutos. Para algunas empresas en circunstancia de subsistencia, pueden ser importantes. Lo que pensamos sería un serio problema es la consecución de mano de obra calificada, que empeora en la medida que pase el tiempo y se descuide la educación para la industria, especialmente luego de la debacle del INCE. En material laboral, Vicente Hoyos, presidente de ARMOCARSA, empresa del sector aluminio, nos recuerda que, “en nuestro sector, el atractivo de la emigración, para los trabajadores, ha sido un factor desmotivador para el trabajo y ha tenido como consecuencia que la mano de obra especializada haya desaparecido. Unido a lo anterior, la epidemia de COVID ha sido otro factor adicional para perturbar la continuidad en el trabajo”. Ercoles Pilates presidente de TUBOS CONELG nos explica que “en éxodo de personal, entre 2018 y 2020, creó una circunstancia en la cual, no había forma de que el trabajador se quedara, quería salir del país. Se fue gran parte de la mano de obra calificada; montacarguistas, soldadores, torneros, electricistas, ...”. Federico Santelmo de RELA Autoadhesivos, del sector del envase, nos cuenta que: “la situación del personal llegó a un extremo después del desplome económico del 2015, cuando: el personal había perdido 10 a 15 kilogramos de peso, tuvimos que contratar transporte para traer a los trabajadores a la planta e Implementar almuerzos gratuitos, y se recuperaron en un periodo de un año”. Rafael Perlmutter de POLIPASTIC, empresa dedicada a la producción de plásticos flexibles impresos para productos de consumo masivo quien nos dice que: “Hace tres años tuvimos una fuerte fuga de talentos, que se fueron por los caminos verdes, del país. Hoy es difícil de conseguir gente con mentalidad de trabajo. Hay desmotivación en el personal y no ven razón para prepararse estudiando para el trabajo, con remuneraciones tan exiguas en el mercado”.
10. **Desaparición de los Proveedores:** Vicente Hoyos, presidente de ARMOCARSA, del sector de aluminio. nos refiere a la situación catastrófica que significó el cierre de la producción de aluminio por parte de sus proveedores, VENALUM y ALCASA, que llevó al cierre de numerosas empresas que operaban aguas abajo. Ercole Pilates de la empresa TUBOS

CONELG explica que: “Sidor fue proveedor hasta enero 2017. Anteriormente, con su errada política de ventas, llevo al derrumbe de la industria. Esto conjuntamente con el colapso de la construcción afectó seriamente a la industria metalmecánica privada. Víctor Garitano de la empresa FLEXOL que produce telas sintéticas para el calzado, señala que: “cuando Pequiven dejó de funcionar, el Estado continuo con la política de Permiso para la Importación, lo cual, en la actualidad, impone otra Alcabala al proceso productivo. Igualmente sucede para la industria de punteras metálicas para el sector calzado que anteriormente se proveía de SIDOR”. Juan de Sousa de LUMILUX manifestó la dificultad de producir “en un ambiente donde escasean las materias primas fundamentales, hierro aluminio, plásticos, vidrios, pinturas en polvo, entre otras. ¡Cada día es más difícil! Baltazar Diaz Isturiz, presidente de JET FILTER, del sector de partes automotrices: “Me cansé de Google y de importadores, estoy activamente buscando proveedores nacionales entre las empresas que siguen vivas. Antes el 85% de nuestros insumos eran nacionales.” Francisco Acevedo del GRUPO LANDA, tiene la generación del bienestar entre sus trabajadores como parte fundamental de su Misión. Han ganado, durante varios años, el Certificado de Empresa como Buen Lugar para Trabajar. Recuerda que el periodo del 2015 al 2018 “fue el mas difícil, los trabajadores perdieron entre 10 y 12 kilos de peso, era una época dura y se produjo la desbandada de trabajadores”.

11. **Trabajo para el Estado:** En todos los países trabajar para el Estado se convierte en un nicho del mercado importante. En Venezuela nos dice Vicente Hoyos, presidente de ARMOCARSA, no se puede trabajar para el Estado, por la incertidumbre del cumplimiento en los pagos, pero además por la penalidad que impuso Estados Unidos, con los que sean proveedores del Estado venezolano. Ercole Pilates presidente de la empresa metalmecánica TUBOS CONELG explica que: “al sancionarse PDVSA, todo el clúster siderúrgico que servía a la industria petrolera perdió a su principal cliente. Los bancos extranjeros pidieron no contratar con PDVSA”.
12. **Problemas de Inseguridad:** Juan de Sousa, de la empresa LUMILUX, situada en el kilometro 1 de Filas de Mariches, Estado Miranda, manifestó los graves problemas de seguridad que hay en la zona que ha traído como consecuencia, el reiterado robo de los

cables eléctricos, que llevo a la empresa a prescindir de los servicios telefónicos de CANTV y los robos de postes, que llevo a no seguir con esta línea de producción, indispensable para las obras de alumbrado público.

13. **Problemática de la Moneda Nacional.** Ercole Pilate, presidente de TUBOS CONELG, explica la problemática que significo tener que trabajar con bolívares, una moneda que había perdido sus propiedades en inmersa en una hiperinflación pues significaba que “con una moneda sin valor, se trabajaba para nada y no garantizaba el valor de reposición de inventarios.” Federico Santelmo de RELA Autoadhesivos nos explica como trabajaron bajo hiperinflación: “En inflación subíamos los precios cada 4 o 5 días, amen miedo al mercado, pero teníamos que resolver la situación de la restitución de inventarios que era critica”.
14. **Problemática de la Exportación:** Vicente Hoyos, de ARMOCARSA, empresa del sector aluminio, dice que en su sector “exportar es muy complicado, puesto que el régimen legal No. 4, que requiere un permiso de exportación para productos derivados del aluminio, prácticamente convierte al exportador en un delincuente. Federico Santelmo relata la experiencia de RELA Autoadhesivos: “Llevamos unos años exportando autoadhesivos al Sur de la Florida, en pequeñas cantidades y lo hemos complementado montando una empresa dedicada da la línea de empaque. No ha sido fácil, pero poco a poco avanzamos.”
15. **La Epidemia del COVID:** Para completar el cuadro, durante los últimos dos años han tenido que hacer frente a la epidemia de COVID. Ercole Pilates de TUBOS CONELG, del sector metalmecánico al respecto dice: “Del COVID, no comentamos. Vacunaron a todo el personal. Buena acción d gobierno”. Rafael Perlmutter, presidente de POLIPASTIC, recuerda que tuvo que pasar mucho tiempo consiguiendo Salvoconductos para que sus trabajadores pudieran venir al trabajo, a instalarse la modalidad se semanas de cuarentena radical”.

VI. ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS SECTORIALES

En primer lugar, tenemos que entender que la situación de la manufactura en Venezuela es de extrema gravedad, no sólo se ha perdido entre el 80 y 90 % de las unidades de producción, sino que para el II trimestre de 2021 el 62% de las unidades productivas visualizan que pudieran cerrar el próximo año.

Ante la gravedad de esta situación, las recomendaciones de este estudio van dirigidas a identificar las medidas que podemos aplicar a corto plazo, dentro del contexto político económico actual. Esta apreciación está convalidada por la investigación realizada por CONINDUSTRIA en el 2017, Hacia la Industrialización de Venezuela, La Ruta, cuando concluyen que *“La reindustrialización de Venezuela solo es posible bajo un marco legal e institucional que estimule el emprendimiento...”*⁶

Teniendo nuestro objetivo claro, debemos encontrar soluciones para diferentes grupos de empresas, que confrontan condiciones semejantes al trabajar para el mercado nacional. Podemos agrupar a las empresas en dos grupos:

Empresas dirigidas al mercado interno de productos de primera necesidad: La empresa manufacturera venezolana ha sido concebida, tradicionalmente, para suplir el mercado nacional. Particularmente después del 2015 el ingreso nacional ha caído estrepitosamente y este sector de la industria ha quedado trabajando para una fracción de su mercado tradicional. Nos referimos a las empresas de Alimentos, Bebidas, Vestido y Calzado, donde previsiblemente irá dirigido el ingreso disponible de los venezolanos en el futuro mediato.

Empresas dirigidas al mercado de Bienes Intermedios y de Bienes de Capital: Al paralizarse los gastos de inversión en el país y la industria de la construcción, la industria intermedia y de bienes de capital se ha, mayoritariamente, paralizado o reducido a un mínimo sus actividades. En este conjunto de empresas están las industrias básicas del Estado y las empresas privadas intervenidas, que constituyen un

⁶ CONINDUSTRIA. Hacia la Industrialización de Venezuela. La Ruta. Pág. 162

agravante al problema. Dado que, en mediano plazo no se vislumbra una recuperación apreciable de la economía, estas empresas tienen que fundamentar su existencia, no sólo en un exiguo mercado interno, sino en el mercado de exportación.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Luego de analizadas las condiciones que les han permitido subsistir con las empresas abiertas y analizados los problemas que confrontan, los entrevistados explicaron sus estrategias para el corto plazo:

- **Vicente Hoyos, presidente de la empresa del sector aluminio ARMOCARSA:** “Como estrategia debemos trabajar de la mano con proveedores y clientes, somos capitanes que vamos en una flota. Hay que unirse más que nunca. Segundo, buscar nuevos mercados de exportación. Tercero, entender que es fundamental ser un proveedor responsable. Somos la imagen de los venezolanos en el exterior. Tercero, proveer más diversidad para el mercado local”.
- **Roberto Riccelli, presidente de la empresa Driff CA, productora de frenos automotrices:** “Hay que apuntar a mercados cercanos; ser buenos en lo que hacemos; buscar las certificaciones necesarias; competir en Colombia, Ecuador, y en algunas islas. Hay que hacer énfasis de creatividad en desarrollo de nuevos productos. Se han generado oportunidades que han dejado otros competidores. Desarrollamos bandas de frenos para motos y pastillas de frenos para bicicletas cuyo volumen ha aumentado considerablemente.”
- **Ercole Pilates, presidente de la empresa TUBOS CONELG:** “Las estrategias para 2022, son las mismas. Tenemos los huesos rotos y los ojos abiertos. Esperamos un pequeño incremento de ventas. Enero fue positivo. En la anterior etapa la materia prima cuadruplico sus precios. Fuimos exportadores, pero hoy, no hay condiciones de suministro, para exportar hay que ser serios.”
- **Roberto Rimeris, presidente de RORI, empresa de la confección:** La incertidumbre política, no colabora con nadie. Hemos desarrollado un Plan propio para mejorar la demanda. Creamos una nueva página web; una tienda digital; fortalecimos las redes sociales. Hacemos el seguimiento a corto plazo con un Reporte Semanal de

cumplimiento del Plan. Nuestras colecciones son más atractivas; creamos el traje de pandemia. Involucramos a nuestros colaboradores. “RORI ama el cambio”. También uniforme para los bancos y para otros sectores. Profundizamos las relaciones públicas y la publicidad de terceros sobre las modas con tres tiendas digitales. Aportamos más capital propio.”

- **Simón Nobile. Presidente de PASTAS CAPRI:** Buscamos asesoramiento externo para diseñar una nueva estrategia. La reducción de la demanda generada por las importaciones subsidiadas de pasta, provenientes de Turquía, promovidas por el gobierno, nos llevó a cerrar una planta y surtir el mercado desde la planta central. Dada la falta de información estadística sobre las importaciones, pasamos un buen tiempo sin conocer la causa y magnitud del cambio que se observaba en el mercado. Por otra parte, para ahorrar costos, entre otros, impuestos locales, cerramos las sucursales de Maracaibo, Valencia y Barcelona. Por otra parte, reactivamos la defensa de la Marca, reforzando la gerencia de Publicidad y Mercadeo
- **Víctor Garitano, presidente de BARUTA GOMA del sector calzado:** La Estrategia del 2022 contempla realizar una encuesta a los clientes activos; entrenar mejor a nuestros vendedores; considerar un pequeño financiamiento de corto plazo, sin prepago, con las tiendas de calzado más responsables. En lugar de realizar dos o tres grandes compras al año, por temporadas, incentivar la realización de compras quincenales, pequeñas, que permitan rotar mejor el inventario. Llegar a clientes remotos, llegar a clientes localizados en lugares lejanos como Tucupita y San Fernando de Apure.
- **Juan De Sousa, Director de LUMILUX:** Nuestro Plan consiste en mantener a la empresa funcionando, subsistir. Para hacerlo hemos tenido que reducir el número de empleados, bajar los precios notablemente, reducir al mínimo los márgenes; rebajar nuestros costos fijos, y buscar alianzas. Fortalecer relaciones con clientes tradicionales. Profesionalizar la fuerza de ventas. Reducir la variedad del catálogo de luminarias, en lugar de 70 quedarnos con 15 productos. Diversificarla con nuevas líneas de productos, incluyendo: mesas, sillas, lockers, sin embargo, ahí también hay

competencia. Combinar nuestra producción de productos con otra línea de productos importados. Tratar de conseguir nuevamente crédito con los bancos.

- **Carlos Meneghini, presidente de CURTIPIELES:** Nuestro objetivo actual es subsistir, mantenernos. Para ello debemos buscar nuevas formas de trabajar, cambiar la mentalidad del manejo de la producción, buscar materias primas innovadoras. Tenemos que descubrir nuevas alternativas de mercado, para un producto que es considerado de lujo. Para buscar nuevos mercados foráneos, tenemos que estar más pendientes de muchos aspectos cualitativos, puesto que el mercado exterior es cada día más exigente y requiere calidad que no tenemos. Nuestra estrategia para el 2022, considerando que el mercado local está muy golpeado, requiere y prioriza la diversificación a nuevos mercados externos. Las importaciones de productos terminados entran sin pagar aranceles, pero por otro lado las exoneraciones de aranceles para la importación de materias primas se deben aprovechar.
- **Federico Santelmo, presidente de RELA Autoadhesivos, del sector empaque:** Como estrategia para el corto plazo, para el 2022 tomamos las siguientes medidas: fabricamos una nueva línea de productos de más bajos precios, mayor gama en precios; dimos mayores incentivos a la producción; priorizamos la política de mantener clientes; reforzamos el marketing digital; mantenemos un control estricto de gastos y nos concentramos en algunos sectores, que trabajan más, como alimentos y salud.
- **Rafael Díaz Isturiz presidente de JET FILTER del sector automotriz:** “Estados buscando nuevos mercados para nuestros filtros; dentro del país, con el sector transporte, agrícola y carga. El diesel, hoy en día, es de mala calidad, hay que decantarlo varias veces y por lo tanto los filtros son más importantes que nunca. En el mercado externo tenemos un socio en Ecuador y estamos abriendo oficinas en República Dominicana.”
- **Rafael Perlmutter, presidente de POLIPLASTIC,** describe su estrategia para el 2022 así: “Incorporar asesores externos a la Directiva. Crear un Producto Marca, ya que los nuestros son commodities. Mejorar nuestro Informe Financiero. Reducir el periodo de seguimiento de los objetivos, a diario. Hacer reuniones de 15 a 20 minutos, con

cada departamento, sin celulares. Importar algunos productos complementarios. Negociar con clientes anticipos para materias primas. Mejorar las bonificaciones y salir de trabajadores crónicamente desmotivados”.

- **Francisco Acevedo del GRUPO LANDA** tiene planteada una estrategia de crecimiento basada en la adquisición de empresas industriales relacionadas al área de químicos y pinturas. Como Grupo Landa se formó hace tres años, aun cuando como empresa tiene más de 60 años y tres generaciones. En el 2011 compro la empresa Cebras dedicada a herramientas para pintura; en el 2012 compraron Reinco dedicada a trabajos especializados; en el 2015 compraron Pinturas Cebra; en el 2019 Oxiteno Andina; en el 2020 Quimicolor. Operativamente su estrategia es triple: Uno, Enfoque por Resultados, siguiendo el modelo gerencial de la FORMULA 1. Segundo, priorizar el trabajo de las personas. Hay que preocuparse, en primer lugar, por mejorar la calidad de vida del personal y en el caso de ellos han conseguido el Certificado de Empresa como Buen Lugar para Trabajar. Tercero, hacer las cosas mejores, ponerle pasión al trabajo. Tenemos un slogan “Vamos por Mas”.

VIII. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que nuestro cometido es encontrar iniciativas y soluciones para paliar el estancamiento del sector manufacturero, en el corto plazo, las conclusiones relevantes, para nuestro propósito, son las siguientes:

- Desde la última década del siglo XX, la industria manufacturera venezolana ha perdido entre el 80 y 90% de sus establecimientos.
- En la actualidad, se habla de la existencia de unos 2.500 establecimientos industriales, pero no se conoce a ciencia cierta cuántos son, dónde están, qué tamaño tienen, y en qué condición se encuentra cada uno.
- La última Encuesta de Coyuntura de CONINDUSTRIA del II Trimestre del 2021, revela que, por una parte, las empresas manufactureras se encuentran trabajando al 20% de su Capacidad Instalada y además, revela que el 62% de los establecimientos pueden cerrar en un plazo menor a los próximos dos años, circunstancia que revela el estado terminal en que se encuentra la manufactura.
- No tenemos razones para creer que el mercado interno de productos manufactureros, a mediano, plazo se expanda como consecuencia del aumento del poder adquisitivo del venezolano.
- No tenemos razones para creer que habrá una mejora sustancial en los servicios públicos, agua, electricidad, teléfono, transporte, puestos que para mejorarlos se requieren importantes inversiones públicas, que el Estado, moroso con su Deuda Externa, está imposibilitado a hacerlas.
- Que la exportación como iniciativa, si bien teóricamente es la salida, en la práctica ningún subsector manufacturero ha encontrado una salida, además que, sabemos es un camino lleno de dificultades a superar.
- En función a las anteriores aseveraciones, a corto y mediano plazo lo más que puede hacer la industria manufacturera es mantener su actual parque industrial y no seguir perdiendo nuevos establecimientos y empresas al cierre y la quiebra. En esa dirección es que se proponen las siguientes iniciativas.

- Todo lo anterior no quiere decir que abandonemos las iniciativas de exportación, todo lo contrario, tenemos que priorizarla y y continuar insistiendo en ella.

IX. RECOMENDACIONES SECTORIALES

Definidos los dos segmentos manufactureros fundamentales, en función a su mercado, podemos identificar unas primeras iniciativas concretas que viabilicen su éxito. Debemos recordar que el conjunto de iniciativas provendrá fundamentalmente de una amplia consulta con los empresarios manufactureros que serán convocados para colaborar con este proyecto. Unas primeras iniciativas identificadas son:

- a. La primera actividad para emprender es elaborar un **Censo de Establecimientos Manufactureros**, para poder seguir el funcionamiento de las empresas que se quieren conservar y que no desaparezcan sin dejar rastro.
- b. Desarrollar **Planes Estratégicos de Empresa**, individualizados, de forma que se establezca una Hoja de Ruta de corto y mediano plazo, que haga viable su recuperación, estabilidad y crecimiento. Esta iniciativa debe hacerse con consultoría especializada.
- c. Hacer una evaluación de la situación financiera de estas empresas, para conocer su capacidad de endeudamiento y organizar una **Reunión entre la Asociación Bancaria de Venezuela y CONINDUSTRIA** para un macro acuerdo financiero privado que ayude a mantener a la industria, a fin de procurar financiamiento en esta etapa de sobrevivencia. Es de recordar que la propia sobrevivencia de la banca también depende de la sanidad económica de sus prestatarios.
- d. Se debe **Consultar con el Ejecutivo Nacional**, sobre las condiciones de las Industrias manufactureras bajo Control del Estado y los Planes para la devolución a sus propietarias y acerca de su posible privatización, dado que el Estado no tiene los recursos para su reactivación. Todo esto, dentro del contexto de apertura que recientemente propuso Nicolás Maduro:

“Tenemos que transitar el camino de la unión de los venezolanos sobre los grandes intereses sociales y poner al ser humano en el centro [...]

Podemos tener diferencias políticas, ideológicas, partidistas [...] pero a la hora de la chiquita, cuando vamos a la mesa es para producir y trabajar por Venezuela, más allá de las diferencias. Venezuela está por encima de todos nosotros”.⁷

- e. Es necesario preparar un **Informe sobre las Medidas Fiscales y Parafiscales** que tienen sofocadas a las empresas manufactureras, en un momento en que están expuestas a la extinción y no tienen la capacidad económica para soportarlas. En base a este estudio sostener una reunión con el Ejecutivo Nacional, particularmente los Ministerios de Hacienda e Industrias, así como otros organismos involucrados para evaluar si existen lugares de visión compartida y poder actuar sobre ellos.
- f. Según la Encuesta de Coyuntura de CONINDUSTRIA, aproximadamente el 11% de las empresas actualmente incursiona en una iniciativa de exportación aun cuando sea en cantidades incipientes. En consecuencia, debemos de hacer una **Jornada de reflexiones con la Asociación Venezolana de Exportadores**, con el propósito de evaluar la experiencia actual exportadora y considerar si podemos encontrar experiencias positivas que puedan ser replicadas.

X. RECOMENDACIONES EMPRESARIALES

Los empresarios entrevistados al final dan algunas recomendaciones, a sus colegas, basadas en su experiencia:

- **Vicente Hoyos de la empresa ARMOCARSA:** “No esta fácil, somos románticos. Vemos la materia prima convertida en productos terminados. Adelante, hay un camino interesante”.
- **Roberto Riccelli, de la empresa de autopartes, DRIFF CA:** “Palabras de aliento. Vean el horizonte, nunca es tan oscuro que cuando va a amanecer, hay que ver el futuro. Tenemos que crear alianzas, alianzas con clientes, y

⁷ Ministerio del Poder Popular de Industrias y Producción Nacional. (WWW)

alianzas con proveedores. El “e-commerce”, será la punta de lanza. Vamos a ofrecer productos competitivos, precios económicos y de fácil adquisición. Seguimos apostando al creciendo en el 2022.”.

- **Ercole Pilates, presidente de TUBOS CONELG:** “Nunca pierdas de vista a un país como Venezuela”
- **Roberto Rimeris, presidente de RORI, en el sector confección:** “Evaluar la marca, verificar que tenga fortalezas y hacer un Plan Estratégico”.
- **Víctor Garitano, presidente de BARUTA GOMA y FLEXOL:** “Como consejo a otros empresarios diría: llegar a un convenio con distribuidores para no castigar al cliente final; entrenamiento constante en ventas; fortalecer sistema de mercadeo y ventas; vigilancias constantes de costos; No se hacen grandes compras, menos y más seguidas”.
- **Carlos Meneghini, presidente de CURTIPIELES:** “Recomendaciones: busquemos diferentes alternativas, no quedarse en “lo que fui”; cambiar la mentalidad; revisar a corto plazo las operaciones; mejorar el control de calidad; cuidar tu personal, sin ellos no somos nada; revisar costos y calidad de los productos, especialmente para ir al mercado internacional. La economía está en el piso Hay que arrancar y planear el vuelo y tratar de arrancar, en el 2022 hay expectativas, pero las oportunidades son solo para ciertos sectores, hay que estar muy pendientes.”
- **Federico Santelmo, presidente de RELA AUTOADHESIVOS:** Consejos: “Nosotros durante la crisis del 2015, cuando algunas transaccionales cerraban sus operaciones, buscamos cubrir su parte del mercado. Buscamos el cambio a largo plazo, transitamos el ISO 9000. Sin embargo, el cambio no llegó. La conclusión: no diseñarse para un entorno que va a venir, sino para el entorno actual.”
- **Baltazar Diaz Isturiz, presidente de JET FILTER, del sector de partes automotrices:** “Aunque los titulares de las noticias digan que Venezuela esta perdida, donde hay ciudadanos que no se rinden, saldremos adelante; hay que

dar el ejemplo de ciudadanía productiva, útil, generadora de empleo, aunque algunos nos ataquen; además, tenemos que unirnos, agremiarnos, esta es parte de nuestra visión estratégica.”

- **Rafael Perlmutter de POLIPLASTIC:** “El negocio siempre ha sido rentable, aunque hemos tenido pérdidas en el último año y medio. Hay que definir una LINEA ROJA que no hay que cruzar y antes decidir cerrar. Debemos continuar trabajando, aplicando nuestra inteligencia. Sin embargo, debemos perseverar y mantener la empresa abierta, siendo realistas.”
- **Francisco Acevedo del GRUPO LANDA,** recomienda a los empresarios “ver las cosas con optimismo, ser positivos. No ver problemas, ver tareas. Si uno es empresario, le tienen que gustar los retos a superar”.

XI. UNA LUCECITA

Para el 2022 se prende una pequeña esperanza de normalización en un contexto depresivo crónico de la economía. Varios acontecimientos, como lo fueron la dolarización, estabilidad de precios, ... Guillermo Wallis, Directivo de la Asociación de Industriales Químicos (ASOQUIM) en los resultados de las últimas encuestas trimestrales del sector muestra una mejoría en la producción del sector, para el último trimestre de 2021 y una mejora en las Expectativas de crecimiento por parte de sus afiliados. Francisco Acevedo del GRUPO LANDA sostiene que ha habido un aparente cambio de políticas públicas en el último año, que ha permitido la dolarización, la mayor estabilización de precios, la mayor libertad de fijación de precios, que mejora, aunque sea un poco, el clima comercial.

BIBLIOGRAFIA

Banco Central de Venezuela. Cuentas Nacionales, Estadística Manufacturera. (WWW)

CONINDUSTRIA. Hacia la Industrialización de Venezuela. La Ruta. Caracas, 2017.

CONINDUSTRIA. Encuesta de Coyuntura Industrial II Trimestre del 2021.

Curiel, Claudia. Visión Venezuela Industria. 2025. Caracas, 2014

Instituto Nacional de Estadística. Estadística de Comercio Exterior, Exportaciones. (WWW)

Lucas, Gerardo. Populismo y Desindustrialización. Ediciones UCAB, 2021.

Marotta, Demetrio. La informalidad laboral en Venezuela. www.elucabista.edu

Ministerio del Poder Popular de Industrias y Producción Nacional. (WWW)