

RESUMEN DE POLÍTICAS N° IDB-PB-0412

El enfoque de la 'Valla de la calidad' en los sectores de servicios en Venezuela: El caso de los sectores de comercio al por menor en bodegas, producción de cacao y alojamientos turísticos

Yolanda López
Germán Ríos

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Grupo Andino

Julio 2024



El enfoque de la ‘Valla de la calidad’ en los sectores de servicios en Venezuela: El caso de los sectores de comercio al por menor en bodegas, producción de cacao y alojamientos turísticos

Yolanda López
Germán Ríos

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Grupo Andino

Julio 2024



Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

López, Yolanda.

El enfoque de la "valla de la calidad" en los sectores de servicios en Venezuela: el caso de los sectores de comercio al por menor en bodegas, producción de cacao y alojamientos turísticos / Yolanda López, Germán Ríos.

p. cm. — (Resumen de política del BID ; 412)

Incluye referencias bibliográficas

1. Small bussines-Economic aspects-Venezuela. 2. Cacao-Venezuela. 3. Tourism-Economic aspects-Venezuela. 4. Service industries-Economic aspects-Venezuela. I. Ríos, Gerardo. II. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Países del Grupo Andino. III. Título. IV. Serie. IDB-PB-412

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



El enfoque de la ‘Valla de la calidad’ en los sectores de servicios en Venezuela: El caso de los sectores de comercio al por menor en bodegas, producción de cacao y alojamientos turísticos

Autores: Yolanda López, Germán Ríos

Julio 2024

La valla de la calidad se presenta como un marco conceptual, en el que se identifican una serie de requisitos y estándares necesarios para que las empresas participen en cadenas de valor modernas. En esta línea, la valla de la calidad se define como una barrera entre el sector tradicional (o de menor productividad) y el sector dinámico o moderno (o de mayor productividad) para cualquier sector económico de un país. Cabe destacar que las vallas identificadas para el desarrollo de capacidades serán diferenciadas para cada sector económico de acuerdo con las especificidades de los distintos métodos de producción y los productos y/o servicios ofrecidos por este. Este es uno de cuatro estudios que analizan esta cuestión para cada uno de los países de la Región Andina – Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En particular, para el caso de Venezuela, se enfocará el análisis sobre los sectores de comercio al por menor en bodegas, producción de cacao y alojamientos turísticos. En ese sentido, se describirá el estado del sector, los retos que presentan en el camino hacia la modernización, y recomendaciones de política pública asociadas a estos retos.

Palabras clave: valla de la calidad, sector servicios, sector tradicional, sector moderno, región andina, transformación productiva.

Códigos JEL: D01, D22, D24, L11, L15, L22, L25, L80.

Agradecimientos: Este estudio es uno de cuatro estudios publicados por el Departamento de Países Andinos del Banco Interamericano de Desarrollo, en los que se estudia la existencia de la valla de la calidad entre las prácticas tradicionales y las prácticas modernas de sectores específicos de servicios en Perú, Ecuador, Colombia, y Venezuela. El autor agradece la coordinación con el resto del equipo consultor que elaboró los informes de cada país: Piero Ghezzi para Perú, Clara Martin para Colombia; Maria Luisa Granda, Adriana Amaya y José Campoverde para Ecuador; Yolanda López y Germán Ríos para Venezuela; así como al equipo coordinador. Finalmente, el autor agradece Javier Beverinotti y Miguel Alzamora por sus revisiones, ediciones y sugerencias.

Introducción

En línea con el panorama global, en los países que conforman la Comunidad Andina, la gran mayoría (más del 99%) de las empresas son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), con una presencia de las microempresas que alcanza el 88.4% del tejido empresarial y una alta concentración en los sectores de servicios tradicionales (González y Becerra, 2021). A pesar de generar la mayoría del empleo productivo formal a nivel regional, estas empresas presentan altos niveles de informalidad y una importante brecha en la productividad con las empresas grandes, principalmente en el caso de las microempresas, que representan alrededor del 3.2% de la producción latinoamericana (OECD y CAF, 2019). En el caso de Venezuela, muchas MiPyMEs se caracterizan por seguir modelos de subsistencia, con diversos problemas que limitan su crecimiento, aunque también se aprecian casos de éxito con desarrollo de modelos productivos (Velasquez de Naime y Rodríguez-Monroy, 2014).

El marco conceptual de la valla de calidad es una importante herramienta para entender los mecanismos y condiciones que marcan la diferencia para desarrollar modelos de negocio productivos. La valla de calidad se refiere a un conjunto de estándares que sirven para garantizar que los productos o servicios de una empresa cumplan con ciertos criterios de calidad que aumentan su competitividad, y que requieren de mayor inversión en áreas como tecnología, marketing o eficiencia operativa. De este modo, se advierte una valla que separa al tejido empresarial, con un segmento informal y poco productivo, por un lado, y por otro, modelos de negocio dinámicos y con mayores niveles de productividad.

El presente trabajo toma como base conceptual el estudio de Sabel y Ghezzi (2020) sobre la valla de la calidad para observar el conjunto de requisitos y estándares que las MiPyMEs venezolanas deben cumplir para participar en cadenas de valor modernas y aumentar su productividad. Para ello, se analizan tres sub-sectores representativos: la actividad del comercio al por menor de las bodegas y abastos, el sector de producción cacaofera, y los servicios turísticos de alojamientos tipo posada, con el fin de determinar cuáles son los factores que componen la valla de la calidad dentro de cada uno de ellos. Por medio de análisis realizados a las empresas que caracterizan cada subsector, el objetivo es identificar los factores que constituyen la barrera y qué les impide superarla. Para ello, se recabó información primaria mediante entrevistas y cuestionarios realizados a empresarios de los tres sectores, en diferentes situaciones con respecto a su transición de modelos de negocio tradicionales a otros modernos y productivos, en combinación con revisión de literatura y análisis de fuentes secundarias que permitan la contextualización e interpretación de la información recogida.

De este modo, se examinan las características que dividen la actividad productiva de dichas empresas entre un canal tradicional y un canal moderno, se describen brevemente los factores que diferencian ambos canales, se identifican los desafíos que enfrenta el canal tradicional, y se proponen algunas soluciones tentativas que faciliten a dichas empresas transitar al canal moderno. Si bien se proponen soluciones de diversa naturaleza, se observan bases comunes a todos los sectores, principalmente relacionadas con el desarrollo de capital humano en diversas áreas, la incorporación

transversal de nuevas tecnologías, el acceso a financiamiento e instrumentos financieros, y la promoción de colaboraciones y formas de asociatividad.

El presente documento se estructura en base al trabajo realizado en cada sub-sector, comenzando por la actividad bodeguera, el sector cacaoero y, finalmente, los servicios turísticos de las posadas. Cada una de estas secciones incluye una introducción que permite contextualizar el sub-sector particular, la descripción y diferenciación de los canales tradicional y moderno, la identificación de los elementos que constituyen la valla de calidad y los retos que los negocios deben enfrentar para superarla, ejemplos de empresas tractoras exitosas que permiten extraer lecciones y buenas prácticas, y, finalmente, propuestas de soluciones aplicables a cada sub-sector. Además, se acompaña una última sección con conclusiones generales extraídas de la realización del presente trabajo.

El sector de bodegas o abastos en Venezuela

Introducción

Los abastos o bodegas en Venezuela son pequeños comercios caracterizados por su relación de cercanía al consumidor. Juegan un rol esencial tanto en la economía como en la construcción del tejido social del país, dado que representan alrededor del 95% de la red de distribución privada. Según un estudio realizado por Atenas Consultores, entre marzo y abril del año 2021, las bodegas duplicaron las ventas de las grandes cadenas de supermercados. Estos datos también indican que el 50% de las unidades de productos de consumo básico fueron compradas en abastos y bodegas, 19% en supermercados independientes, 10% en cadenas de supermercados, 4% en bodegones y 3% a buhoneros (vendedores informales), lo que establece una alta superioridad en ventas a favor de las bodegas tradicionales.

Un informe de Impact Hub de 2023, para la empresa de distribución Suplymos, clasifica a las bodegas en tres tipos:

- **La Tiendita del Vecino.** Microempresario del barrio que usa una zona de su casa (no es tienda) para exhibir y vender productos con muy poco inventario. Negocio familiar liderado por una de las personas de la pareja y apoyado por la familia. Los bodegueros tienen alrededor de 30 años (con ganas de salir adelante) o son de la tercera edad (sin grandes aspiraciones de crecimiento). En su mayoría no tienen casa ni local propio. Sin vehículo o con uno usado pequeño. Hijos pequeños viviendo con ellos, o mayores ya emancipados. Por lo general, la bodega está en la entrada o en una ventana de la casa.
- **El Negocio de la Esquina.** Microempresario bodeguero que cuenta con una tienda, local o un área de la casa con suficiente espacio y acceso al público para exhibir y vender sus productos. En general, las mujeres llevan el negocio, en su mayoría solas y a veces acompañadas de sus esposos/parejas. “La jefa”, mujeres alfa, son madres desde muy jóvenes. Tienen entre 35 y 55 años y son el sostén del hogar. Muchas han vivido en el extranjero. La bodega tiene entre 1 y 2 empleados, que pueden ser familia o no. Tienen hijos en el exterior o con viviendas fuera del barrio. Algunas también tienen hijos en edad escolar. Tienen uno o dos vehículos o camionetas. Generalmente el local es independiente al hogar, y puede ser propio o alquilado.
- **El Local de la Calle.** Microempresario consolidado con una o más tiendas (abasto/charcutería, farmacia o panadería) fuera de su casa y con frecuencia en la parte más urbana (calle) de la zona popular o de la ciudad. Los hombres llevan el local, en su mayoría solos, y a veces acompañados de sus familiares (hijo, hermano, primo). Hombres descendientes de portugueses trabajando desde muy jóvenes o recién llegados Chinos y Árabes. El rango de edad es muy amplio, entre 21 y 60 años. Son jóvenes y extranjeros con hambre de crecimiento y optimismo. En el caso de los mayores su actitud es pasiva y con aires de nostalgia. Algunos son optimistas y están dispuestos a invertir para crecer y otros pasivos recibiendo el flujo de caja del negocio. Tienen vehículo, camioneta y/o moto y/o servicio de transporte. El local tiene entre 3 y 5 empleados. Tienen hijos pequeños o adolescentes formándose ya

en el negocio. El local se encuentra en una zona comercial urbana, y es propio o alquilado.

En la tabla 1, se aprecian las características de cada uno de estos establecimientos.

Tabla 1. Características de las Bodegas/Abastos en Venezuela

VARIABLES Y/O CATEGORÍAS	La Tiendita	El Negocio	El Local
Oferta	Productos de marcas desconocidas, pocas marcas conocidas, pequeños formatos re-empacados, venta por kilo o gramos. Predominancia de productos de "a dólar".	Productos de marcas desconocidas y conocidas, pequeños formatos re-empacados, venta por kilo o gramos. En ocasiones ventas por bultos.	Productos de marcas reconocidas y emergentes. En ocasiones ventas por bultos.
Ubicación geográfica	Comunidades populares (barrios)	Comunidades populares (barrios) y zonas limítrofes más urbanas	Zonas urbanas
Infraestructura física y logística	Pequeño espacio fuera o dentro de la vivienda con ventana generalmente sin acceso al público. Recibe y vende la mercancía en el mismo lugar. Poca capacidad de almacenamiento.	Local independiente de la vivienda, de tamaño pequeño a medio, con o sin acceso al público. Recibe, almacena y vende la mercancía en el mismo lugar o cuenta con depósito en otro local. A veces distribuye.	Local de tamaño medio a grande, con acceso al público. Recibe, almacena, vende el producto en su local y en ocasiones distribuye a otras pequeñas empresas o bodegas.
Escenario Financiero	Ventas/mes (\$): 400-1,600 Ganancia (\$): 160- 640 Margen (%): 40	Ventas/mes (\$): 5,000-8,000 Ganancia (\$): 2,000 - 4,000 Margen (%): 40-50	Ventas/mes (\$): > 10,000 Ganancia (\$): >3,000 Margen (%): 30-40
Escenario Legal	No formalizado	Generalmente formalizado	Formalizado
Escenario Laboral	Atendido por el microempresario, a veces con apoyo de su pareja	Microempresarios con uno o dos empleados informales, familiares o externos	La mayoría de los empleados son externos y formales
Escenario Tecnológico	Nivel de digitalización bajo	Nivel de digitalización bajo-medio	Nivel de digitalización medio
Entorno Social	Relaciones de confianza con los vecinos y su comunidad y compromiso de colaboración. Mucha fidelidad de parte de los clientes. Colaboración entre comercios.	Relaciones de confianza con los vecinos y su comunidad y compromiso de colaboración. Colaboración entre comercios. Las microempresas más grandes comienzan a generar roces con su competencia.	Relaciones más transaccionales con sus clientes.

Fuente: Informe de Impact Hub para Suplymos

El canal tradicional versus el canal moderno dentro del subsector

En general, los abastos o bodegas son comercios de pequeñas dimensiones, que pueden incluso encontrarse dentro de la propia vivienda, y que ofrecen al consumidor productos relacionados con la familia y el hogar como granos, harinas, jugos, refrescos, cereales infantiles, artículos de limpieza y de higiene personal. Para finales de 2018, se estima que este tipo de establecimientos representaba el 95% de la red de distribución privada (Distribución Comercial de Alimentos en Venezuela, 2021), y, según la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) elaborada por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en 2022, se estima que el 87,3% de la población venezolana tiene acceso a una bodega en un radio de 500 metros de su hogar. Caracterizadas por su relación de cercanía al consumidor, su nicho de mercado son principalmente los vecinos de zonas residenciales, siendo particularmente importante el rol de la mujer, dado que el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) estima que el 90% de sus ingresos son invertidos en alimentación, salud, educación y otros asuntos del hogar.

Las principales características y ventajas competitivas que presentan las bodegas tradicionales frente a los supermercados modernos son:

- Proporcionan inmediatez, de forma que los clientes pueden cubrir sus necesidades de abastecimiento familiar dentro de su área residencial.
- Forman parte de la cotidianeidad de los clientes, con quienes los bodegueros tienen una relación de confianza personalizada que generalmente se traducen en relaciones de consumo de largo plazo.
- Tienen capacidad para dar respuesta a la demanda de servicios complementarios por parte de los clientes, como recarga de teléfonos celulares, oferta de comidas preparadas o servicios de impresión y fotocopiado.
- Pueden ofrecer productos a menor precio debido a que los costos relacionados con alquiler, transporte o vestimenta y uniformes son limitados o inexistentes. Concretamente, la bodega barrial ahorra a su dueño del 15 al 30% de sus ingresos por alquiler del local (Palacios, 2015).
- Conocen detalladamente las necesidades y preferencias de los clientes, de forma que, a diferencia de los supermercados y cadenas, son capaces de acomodar su oferta de productos a peticiones concretas con dinamismo.
- Disponen de un número de personal reducido, de bajo costo y de confianza, compuesto generalmente por miembros del círculo familiar y, por tanto, de la comunidad a la que abastecen.
- Tienen capacidad para convertirse en puntos de encuentro para la comunidad, pudiendo llevar a cabo actividades familiares, informativas, logísticas o financieras.

Si bien el subsector bodeguero se caracteriza por habitantes del propio sector que utilizan sus viviendas como domicilio residencial y comercial, pueden distinguirse bodegas tradicionales y bodegas modernas como dos categorías, cuyos tipos ideales se caracterizarían por lo descrito en la Tabla 2:

Tabla 2. Comparación entre bodegas tradicionales y modernas

	Bodegas tradicionales	Bodegas modernas
Relación de confianza	Sí	Sí
Personal familiar	Sí	Principalmente
Equipamiento distintivo	No	Sí
Cuentas separadas del hogar	No	Sí
Uso herramientas digitales	No	Sí
Servicios complementarios	No	Muy pocos
Delivery	No	Sí
Formalización	Generalmente sí	Sí
Contabilidad profesional	No	Sí
Intención de invertir en mejoras/expansión	No	Sí
Estrategia de ventas	Ocasionalmente	Sí

Fuente: Elaboración propia basado en encuestas a bodegueros y estudios de mercado del sector

Las bodegas tradicionales no son solo más pequeñas que las modernas en términos de espacio, realizan transacciones de menor cuantía, y cuentan con menos recursos de inversión para la adecuación del negocio. Adicionalmente, en términos aspiracionales, las bodegas tradicionales manifiestan querer crecer y convertirse en modernas, mientras que éstas últimas les gustaría profesionalizarse y empezar nuevos negocios, no siempre relacionados con el negocio bodeguero. Las bodegas tradicionales tienen menos flexibilidad operativa que las modernas, y se enfrentan a más limitaciones para crecer.

Las bodegas tradicionales

Las bodegas tradicionales se caracterizan por ser atendidas por la persona propietaria y su familia, quienes además administran el negocio y pertenecen a la comunidad de vecinos, lo que genera una relación de confianza estrecha que se expande más allá de la puramente comercial. En este sentido, utilizan medios de comunicación directos y personalizados con los clientes, a través por ejemplo de mensajería instantánea o incluso llamadas telefónicas.

Por otro lado, se establece cierta flexibilidad con relación a los pagos, pudiendo los clientes ocasionalmente retrasar el pago por su compra, o incluso hacer uso de formas de autoconsumo de los productos del negocio por parte de las personas a cargo de la

administración y funcionamiento del local. En este sentido, es importante señalar que los beneficios percibidos mediante el negocio de bodega no necesariamente constituyen la única fuente de ingresos, sino que complementa un entramado conformado por trabajos desarrollados por miembros del núcleo familiar, siendo además dicha bodega normalmente la única de que la que son dueños. La contabilidad de la bodega no está necesariamente separada de la del hogar, difuminando los límites entre los insumos para la venta y para la subsistencia y afectando a la capacidad para realizar un inventario de forma eficiente en términos costo-beneficio.

Si bien hay cierto uso de tecnologías a nivel comunicacional, las bodegas tradicionales presentan una brecha de digitalización tanto interna como externa. A nivel externo, se observa el manejo de ciertas herramientas digitales para la aceptación de pagos, aunque la captación de nuevos clientes suele realizarse por medios tradicionales como ofertas y señalización promocional, en lugar de la utilización de redes sociales y otras tecnologías de comunicación y promoción. A nivel interno, algunas bodegas tradicionales disponen de computadora y medios informáticos para el seguimiento del inventario y la administración de la tienda, pero sigue siendo habitual la utilización de procedimientos de control excesivamente simples en soporte papel, siendo éste otro factor que dificulta la contabilidad y gestión del negocio.

A pesar de presentar altos niveles de formalización, la principal motivación es asegurar la continuidad de la actividad frente a la fiscalización llevada a cabo por las autoridades, principalmente la administración tributaria (SENIAT). No se advierte la consideración de otras ventajas posibles, ligadas, por ejemplo, al acceso a subsidios o financiación, siendo dicha falta de acceso considerada como un importante obstáculo para la generación de capital que invertir en mejoras.

Las bodegas modernas

Por su parte, las bodegas modernas mantienen la relación de confianza que otorga el arraigo y conexión con la comunidad, pero muestran una profesionalización de la gestión del negocio. Si bien la propiedad de la bodega mantiene su carácter mayoritariamente familiar, ésta supone la principal fuente de ingresos, con un flujo completamente separado del hogar. Ello facilita la administración, inventario y gestión general de operaciones, procedimientos que además se llevan a cabo de forma estructurada y profesional, contratando servicios especializados para actividades como la contabilidad y el pago de impuestos.

Las bodegas modernas presentan niveles altos de digitalización tanto interna como externa, utilizando recursos informáticos para todo lo relacionado con la gestión operacional del negocio, así como medios de comunicación digitales para la promoción y captación de nuevos clientes.

Todo ello permite a las bodegas modernas no sólo más oportunidades de acceso a financiamiento, sino también aumentar la generación de capital y destinarlo a mejoras tanto en el establecimiento como en la prestación de servicios complementarios, adaptándose a las necesidades de los clientes y aumentando su productividad. En este caso, la formalización se produce no sólo en materia de requisitos burocráticos, sino

también a nivel de imagen corporativa, desarrollando un equipamiento distintivo que aumenta la visibilidad del negocio y la generación de una cultura profesional entre los trabajadores.

Los retos de las bodegas tradicionales en su camino a la modernización

Principales retos de las bodegas tradicionales en Venezuela

Según los resultados de 5 entrevistas a profundidad realizadas a bodegueros con ingresos semanales entre USD 3.000 y 8.000, y estudios de mercado del sector, cabe resaltar los siguientes puntos comunes en las bodegas tradicionales susceptibles de modernización, y esenciales para que superen con éxito la valla de calidad:

- **Formalización.** Las bodegas entrevistadas han realizado sus procesos de formalización con la autoridad tributaria competente (SENIAT) para asegurar que las medidas de fiscalización no interrumpen la continuidad del negocio.
- **Uso de tecnología y herramientas digitales.** Si bien algunos de los entrevistados utilizan medios de comunicación digital con sus clientes, no es común la utilización de redes sociales para captar clientes. Por otro lado, la mayoría utilizan medios digitales de pago a través de teléfonos inteligentes, y, finalmente, sólo algunos utilizan herramientas informáticas para registrar ventas y contabilidad.
- **Financiamiento.** La falta de acceso a créditos e instrumentos formales de financiamiento supone un problema que se repite de forma homogénea en todos los entrevistados y que reduce sus posibilidades de inversión en mejoras.
- **Proveedores.** Varios entrevistados coinciden en desear beneficiarse de mayor crédito por parte de los proveedores, aunque no identifican otros servicios o condiciones que puedan necesitar y de los que no disponen actualmente.
- **Asociatividad.** Los bodegueros entrevistados mantienen una visión al interno de la organización familiar que no se plantea en general la posibilidad de colaboraciones con otros bodegueros para desarrollar iniciativas que les permitan reducir costos y aumentar ganancias. Sin embargo, existen relaciones de solidaridad entre bodegueros.
- **Competencia.** Los entrevistados identifican como principal fuente de competencia las otras bodegas de la misma zona, siendo que comparten clientes objetivo y modelo de negocio. Por otro lado, si bien todos buscan activamente responder a las tendencias de consumo de sus clientes, no siempre cuentan con estrategias bien definidas.
- **Seguridad.** Si bien los bodegueros implementan medidas de seguridad, éstas no forman parte de sus principales preocupaciones porque no consideran estar en una posición de inseguridad con un impacto significativo en el negocio. Esto sucede principalmente porque son conocidos y protegidos por los habitantes del barrio.
- **Inflación y falta de liquidez.** Los altos niveles de inflación y el escaso poder adquisitivo de los clientes impactan negativamente en la capacidad de los bodegueros de adquirir mercancía, y dificultan el mantenimiento de precios

competitivos que sean atractivos para los clientes sin perder margen de ganancia. La situación macroeconómica de Venezuela es de alta inestabilidad, y los bodegueros tienen el reto de adaptarse a situaciones extremas de hiperinflación, grandes devaluaciones, escasez puntual de algunos productos, falta de efectivo y escasez de gasolina, entre otros.

- **Recursos humanos y estrategias.** Los bodegueros manifiestan contar con pocas o ninguna posibilidad de capacitación, siendo una de las principales limitantes el tiempo, puesto que las jornadas de trabajo suelen ser de más de 8 horas por día. Adicionalmente, los bodegueros entrevistados afirman que no tienen información ni una estrategia estructurada para convertirse en modernos.

Elementos clave para el éxito de modernización de bodegas tradicionales

Un estudio reciente realizado en la Ciudad de México por Anderson et al. (2021) examinaron los efectos de las mejoras de modernización en bodegas tradicionales. Con el fin de identificar las diferencias tangibles e intangibles entre las bodegas modernas y tradicionales, el estudio incluyó tanto mejoras físicamente perceptibles, como la señalización exterior con nombres y logotipos, como mejoras en materia de procedimientos internos, como el uso de bases de datos con registros de información de productos. El estudio observó que las mejoras externas conducen a un aumento sostenido del 18% en las ventas mensuales, siendo el aumento del 15% en el caso de las mejoras internas. Además, la modernización de la apariencia externa de la bodega, la implementación de estrategias de fidelización de clientes, el análisis activo de la demanda y la implementación de procesos de control de inventarios fueron identificadas como las mejoras con mayor impacto en el aumento de ventas.

Otro elemento clave para la modernización de las bodegas tradicionales es el acceso al crédito, que además de financiar el inventario, podría contribuir a realizar mejoras en la infraestructura de la bodega. También la realización de compras conjuntas podría contribuir a que los bodegueros obtengan mejores precios, por lo que la asociatividad puede ser otro factor para modernizar a las bodegas. La mejora en la gestión contable, de inventarios, de marketing y financiera de las bodegas, a través del uso de tecnologías, puede contribuir a la transición desde bodega tradicional a bodega moderna.

La capacitación de los bodegueros se presenta como otro requisito importante para que las bodegas puedan transitar del canal tradicional al moderno, sin embargo, los dueños de abastos del sector tradicional no consideran este un aspecto importante, y manifiestan no tener tiempo para hacerlo. La formación permitiría a los bodegueros una mejor gestión del negocio desde el punto de vista administrativo y gerencial, mejorando la contabilidad, el manejo de inventarios, la relación con los proveedores, e introduciendo técnicas de mercadeo y nuevas tecnologías en el negocio, entre otros. En el caso de Venezuela, la mayoría de las empresas distribuidoras de mercancías a las bodegas tradicionales solo tienen una relación transaccional con las mismas, y no contribuyen a la modernización de los abastos, con muy contadas excepciones. Esto incluye a empresas transnacionales como Coca-Cola y Heinz, que en algunas

oportunidades han intentado proveer ayuda a través de ayudas en la digitalización de las bodegas con pocos resultados concretos.

Elementos que constituyen la valla de la calidad

De las 10 entrevistas en profundidad realizadas a bodegueros, tanto tradicionales, como modernos, expertos, y de los estudios de mercado del sector se desprenden los siguientes elementos que podrían ser parte de las vallas de la calidad a las que se enfrentan los abastos.

- **Capacidades de gestión**, incluido el registro ventas, seguimiento exhaustivo de ingresos, costos y contabilidad, y sistemas de análisis de demanda y control de inventario. Las bodegas tradicionales cuentan con límites difusos entre la administración y gestión de la actividad y contabilidad familiar y comercial, por lo que necesitan aumentar sus capacidades de gestión y sistematizar las actividades requeridas para el correcto funcionamiento de las operaciones.
- **Acceso al financiamiento**, que se presenta reducido por razones contextuales, pero también por deficiencias en los procedimientos de contabilidad y gestión de las bodegas tradicionales. Además, aquellas no registradas con el SENIAT no tienen acceso a ayudas o financiamiento estatal.
- **Inversión en mejoras visibles en infraestructura, equipamiento y diseño del establecimiento**. Ello incluye mejoras en la iluminación y distribución de los productos en exposición, incorporación de indicadores exteriores como letreros con el nombre del negocio, o etiquetado de productos de forma atractiva e informativa. Las bodegas tradicionales no siempre cuentan con una separación efectiva entre la zona destinada a la venta y el área destinada a vivienda, ni cuentan con una señalización clara tanto interna como externa que, por un lado, atraiga a los clientes y facilite su experiencia de compra, y por otro, aumente la eficiencia en cuanto al almacenamiento, exposición y conservación de los productos, accesibilidad y aprovechamiento del espacio.
- **Implementación de estrategias para captación, mantenimiento y fidelización de clientes**, por ejemplo, utilizando medios de comunicación digitales como redes sociales y servicios de mensajería instantánea para captar y mantener clientes más jóvenes o servicios de reparto para fidelizar clientes con dificultades para desplazarse. Este aspecto es crucial para que las bodegas tradicionales no sólo mantengan sino aumenten su flujo de ventas y recepción de capital que después puedan invertir en mejoras.
- **Colaboración vertical y horizontal**, mediante alianzas con proveedores que permitan a los establecimientos actuar con mayor flexibilidad y margen de liquidez, y asociaciones de bodegueros que ayuden a reducir los costes mediante intercambios de información y realización de proyectos comunes. Las bodegas tradicionales, por sus mencionadas limitaciones en materia tanto de conocimientos como de capital, tienen un alto potencial para beneficiarse de iniciativas de asociación para superar dichas limitaciones. En este aspecto, también es notable el poco apoyo de las empresas distribuidoras para el caso venezolano.

Estudio de empresas tractoras que ayude a cruzar la valla de la calidad

Los canales de distribución en Venezuela están manejados por pocos jugadores. En este contexto, la compañía multimarca más importante del país es Empresas Polar, que distribuye dos de los productos más importantes para los venezolanos, la harina pan, para hacer el plato nacional, la arepa, y la cerveza Polar, líder en el mercado. Esta empresa cuenta con su propio canal de distribución y atiende a cerca de más de 60.000 clientes (Suplymos, 2022). Empresas Polar utiliza la estrategia de marketing Omnicanal que busca ofrecer una experiencia única e interconectada a los clientes a través del diálogo y alineación de canales de distribución online y offline. De este modo, en lugar de trabajar en paralelo, todos los canales están diseñados para cooperar entre sí. Esta empresa, además de ser propietaria de su distribución, utiliza incentivos y el emprendimiento para fortalecer el canal.

Por otro lado, también destaca en el caso de la empresa Coca-Cola, que distribuye de manera híbrida (con canales propios y distribuidores) su portafolio de productos a más de 25.000 clientes. Esta empresa tiene una presencia muy importante en las bodegas por sus marcas líderes en el mercado en las categorías donde opera, y mantiene una relación muy cercana con sus clientes y proveedores a través de múltiples contactos semanales, haciendo entrega las 24 horas y aplicando un enfoque B2B de e-commerce. Adicionalmente, existen otros proveedores independientes, que abastecen en promedio unos 1000 clientes, y ofrecen una serie de ventajas a las bodegas, principalmente a las modernas, como crédito, precios atractivos, entregas a tiempo, contactos semanales con sus clientes y buen servicio a los mismos. En este sentido, resulta pertinente como caso de estudio en este informe el de una nueva empresa de distribución en el mercado, Suplymos, que a través de la tecnología intenta competir con los distribuidores tradicionales.

El caso de Suplymos muestra el poder transformador del acceso a la tecnología, al ser el principal instrumento para sus relaciones tanto con los fabricantes de las marcas que distribuye, como con los dueños de las bodegas. A estos últimos les ofrece herramientas tecnológicas para mejorar su gestión contable y de manejo de inventarios, así como programas de fidelidad, crédito y apoyo para mejorar las capacidades del negocio. A los fabricantes e importadores les ofrece inteligencia de mercado, análisis de datos, y la presentación personalizada de productos.

Actualmente la empresa distribuye más de 20 marcas a nivel nacional, desarrollando hubs logísticos en puntos estratégicos del país para optimizar la distribución, y cuenta con un programa de apoyo a los bodegueros a través de herramientas de fintech y la movilización de recursos financieros propios y de terceros para apoyarlos. La empresa también pretende dar apoyo a las bodegas como parte de una estrategia de responsabilidad social corporativa alineada a su negocio, proporcionando herramientas para mejorar la gestión de las bodegas tradicionales y el bienestar de los bodegueros.

Principales propuestas/soluciones para que más empresas crucen la valla de la calidad

Las políticas públicas que pueden contribuir a la modernización de las bodegas tradicionales pasan por las siguientes áreas principales:

- **Gestión de operaciones.** Facilitar el acceso a servicios profesionales de contabilidad, así como incentivar la capacitación desde el momento de la formalización del negocio ante las autoridades.
- **Financiamiento.** Facilitar acceso a créditos, tanto públicos como privados, es esencial para hacer posibles mejoras tanto externas como internas, así como para una mejor gestión financiera del negocio.
- **Infraestructura.** La intervención de autoridades y empresas distribuidoras o tractoras podría facilitar la creación de una red de colaboraciones entre bodegueros y emprendedores dedicados a la fabricación y comercialización de los insumos necesarios para mejorar la infraestructura de las bodegas, una iniciativa que serviría de estímulo a la actividad económica de MiPyMEs de ambos sectores.
- **Captación y mantenimiento de clientes.** A través de la implementación de programas de capacitación en distintas materias, como el uso de tecnología y estrategias de marketing, así como la generación de recursos digitales de uso compartido y gestionados por terceros. Estos entrenamientos deben ser rápidos, a horas convenientes para los bodegueros y utilizar herramientas digitales para incrementar la cobertura.
- **Asociatividad.** Incentivar las colaboraciones tanto a nivel horizontal como vertical, valorando su potencial instrumental para la implementación de medidas que faciliten desde la capacitación a través el intercambio de información entre pares, hasta la generación de programas que alivien la falta de acceso a financiación como créditos, fondos solidarios o estimulación de capital inversor.

Para que las recomendaciones en materia de políticas públicas sean eficientes es necesario tomar en cuenta temas de género y entender cómo ello afecta el contexto, los recursos y las limitaciones. Como se mencionó anteriormente, la mujer juega un papel clave en muchas de las bodegas tradicionales, por lo que políticas públicas con la colaboración de la empresa privada pueden empoderarlas y contribuir al cierre de la brecha de género y mejorar la situación socioeconómica del hogar. El caso de la iniciativa Bodegas Verdes que se explicará más adelante va en esta dirección.

Las empresas tractoras pueden jugar un papel fundamental al fortalecer su relación con las bodegas y proveerlas de herramientas tecnológicas de bajo costo que puedan ser utilizadas para mejorar la gestión, como la contabilidad, el manejo de inventarios y la gestión crediticia y financiera. También pudiera haber un espacio para la colaboración público-privada, diseñando programas de apoyo a las bodegas que tomen en cuenta la situación social de los bodegueros y fomenten la asociatividad entre ellos para introducir mejoras, como, por ejemplo, el manejo de la distribución, adopción de tecnologías que les permitan realizar compras conjuntas. La capacitación también puede ser un

elemento clave de la participación pública-privada, con la finalidad de mejorar las habilidades administrativas y tecnológicas de los bodegueros y su entorno cercano.

Una iniciativa de interés es Bodegas Verdes llevada a cabo por ONU Mujeres, CAF, Banco de Desarrollo de América Latina y la Asociación Civil por la Caracas Posible. Bodegas Verdes es un proyecto que busca el empoderamiento socio-productivo de mujeres jefas de hogar en situación de vulnerabilidad en Caracas a través de la generación de emprendimientos. Este programa consiste en microcréditos para iniciar y desarrollar emprendimientos de actividades generadoras de ingresos. Estos préstamos se operan a través de un fondo rotatorio creado con el apoyo de CAF, Banco de Desarrollo de América Latina y financian la adquisición de artículos de limpieza de utilidad ecológica, por la reutilización de cada envase donde se expenden los productos (Palacios, 2015).

Algunas conclusiones

Las bodegas en Venezuela son un sector importante de la economía por su dominio del mercado, tanto por ventas como por penetración geográfica. Actualmente enfrentan muchos desafíos que se pueden analizar utilizando el concepto de la valla de la calidad. Del análisis realizado se desprende que acceso al financiamiento, programas de capacitación, introducción de nuevas tecnologías, mayor asociatividad y mejoras en la infraestructura física de las bodegas pueden contribuir a la transición de las bodegas tradicionales a modernas, con un impacto importante sobre la productividad de los establecimientos y la calidad de vida de los bodegueros y sus familias.

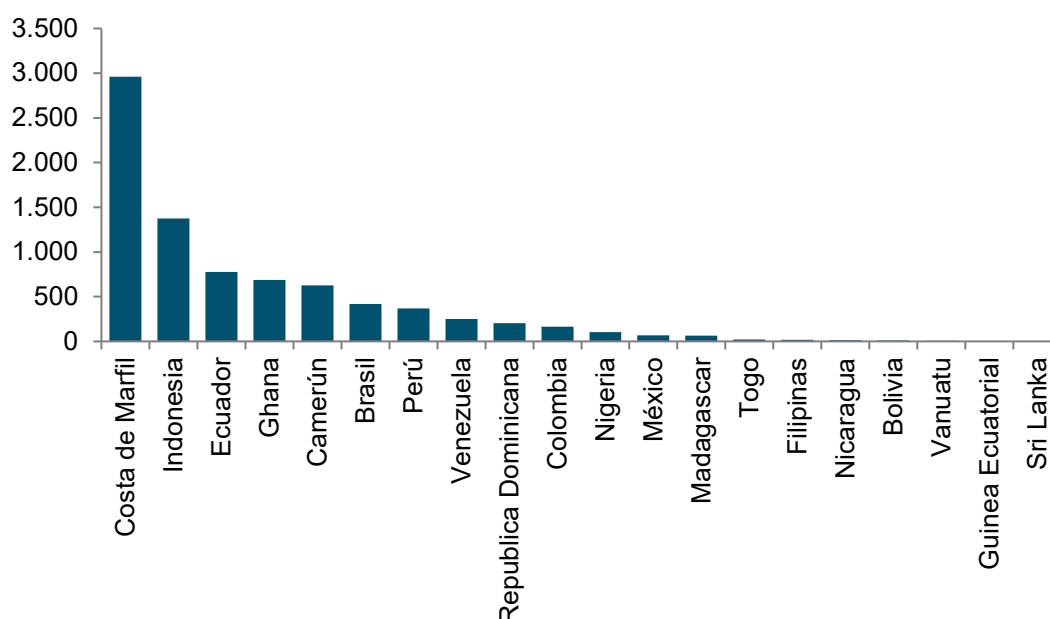
Las políticas públicas pueden contribuir a la superación de las vallas de calidad, principalmente las referidas al financiamiento y la capacitación para implementar cambios en el modelo de negocios de las bodegas tradicionales para facilitar su transición a modernas. El impacto de empresas tractoras, como el caso de Suplymos, muestra que se produce una situación ganar-ganar cuando las empresas distribuidoras trabajan de cerca con las bodegas tradicionales y las dotan de herramientas tecnológicas que les permiten mejorar su gestión. Al mismo tiempo Suplymos se beneficia al contar con información que puede comercializar con las compañías a las que distribuye y aumentar su participación en los canales de distribución.

El sector del cacao en Venezuela

Introducción

La producción de cacao en Venezuela constituye un rubro tradicional desde el siglo XVI. Sin embargo, actualmente la producción de cacao es marginal, a pesar de que el país fue uno de los mayores productores en el mundo en el pasado, representando en 2018 apenas el 0,4% de la producción mundial, liderada por Costa de Marfil, Indonesia y Ecuador en 2020. En el Gráfico 1 se aprecia a los mayores productores de cacao del mundo, donde Venezuela aparece en la octava posición global.

Gráfico 1. Mayores productores de cacao, 2020



Fuente: FAO.

La región andina es responsable del 90% de la producción global de cacao fino o de aroma, siendo 9 de cada 10 negocios cacaoteros en la región pequeños y medianos productores de la agricultura familiar (Sánchez Arizo, Zambrano e Iglesias, 2019). Dicho tejido se compone por más de 438.000 familias, y más de tres millones de personas dependen o se benefician directamente de su producción (Clemente, 2022). Venezuela exporta dicho tipo de cacao fino y de buen aroma, pero no maneja un sistema confiable de certificación: no se especifica el origen, ni sus cualidades subjetivas de sabor y aroma, o sus cualidades físicas. Se trata de un cultivo de subsistencia, cuyo patrón tecnológico predominante se caracteriza por un sistema de plantación con prácticas agronómicas tradicionales y tecnología rudimentaria. (Quintero, 2020).

La producción de cacao a nivel regional muestra un incremento sostenido de la producción, cuyo promedio ha sido de 292% entre 2000 y 2020, aunque dicha tasa de crecimiento presenta tasas muy variables al desagregarlo por país: Perú (540 %), Ecuador (405 %), Colombia (73 %), Bolivia (37 %) y Venezuela (24 %). Paralelamente, en el mismo período se observa también el crecimiento sostenido la superficie del cultivo

de cacao, con un crecimiento promedio del 61%, de nuevo con tasas variables a nivel país: Perú (314 %), Bolivia (177 %), Colombia (127 %), Ecuador (31 %) y Venezuela (-8,1 %) (Rincón, 2022).

En el caso de Venezuela, la producción y superficie de cacao han tenido una tendencia muy fluctuante desde los años 70s, con periodos de estancamiento y disminución, y otros de recuperación. La producción de cacao apenas creció a una tasa promedio anual de 0,37%, y la superficie cosechada ha tenido una tendencia decreciente con una tasa de variación negativa (1,81%), y un rendimiento promedio de 300 kg/hectárea, muy por debajo del promedio mundial de aproximadamente 450 kg/hectárea (Quintero, 2020). La implementación de diversas iniciativas públicas y privadas dirigidas al rescate y revalorización del cacao venezolano durante los años 90s, permite observar cierta mejoría en la producción de cacao fino. A pesar de ello, en el contexto actual predominan las plantaciones envejecidas con niveles de producción bajos.

Si bien el cultivo de cacao está presente en toda Venezuela, se reconocen tres áreas tradicionales: la región Nororiental, que comprende los estados Sucre, Monagas y Delta Amacuro y representa el 43% de la superficie total de cacao cultivada en el país; la región Centro-Norte-Costera, que incluye los estados Miranda, Aragua, Yaracuy, Carabobo, con el 37% de la superficie cultivada, y la región Suroccidental, con los estados Mérida, Barinas, Apure, Táchira y Zulia, con el 20% del área sembrada. De forma general, las zonas dedicadas al sector del cacao presentan niveles de desarrollo por debajo de otras zonas de actividad agrícola comparables, con altos niveles de pobreza y servicios básicos limitados o inexistentes (Clemente, 2022). La caracterización zonal es importante debido a que la mayoría de los productores de cacao se organizan en asociaciones por área geográfica.

El proceso para obtener cacao y sus productos derivados para el consumo requiere de distintas etapas, en las que intervienen distintos procesos y actores que constituyen la cadena de valor del cacao. Dichas etapas pueden dividirse en provisión de insumos, producción, intermediación y almacenamiento, industrias procesadoras y/o manufacturera y comercialización.

La primera etapa la constituyen actores nacionales y proveedores internacionales de insumos como maquinaria y otros equipos a agricultores y asociaciones de productores. También se proporcionan semillas, abonos y otros insumos necesarios para la producción. La producción agrícola comienza con la siembra y el manejo del cultivo, que incluye prácticas agronómicas y fitosanitarias como fertilización, control de plagas, o poda, y culmina con la cosecha de las mazorcas. Después se transporta el producto cosechado del campo hacia el lugar donde se realiza el proceso de beneficiado, que definirá la calidad del cacao con sus características sensoriales y organolépticas, y que consiste en abrir y desgranar la mazorca, para después fermentar y secar el grano.

El proceso de almacenamiento requiere de la intervención de actores con capacidad logística suficiente para la correcta conservación del producto en condiciones que preserven su calidad y valor comercial, lo que requiere de un almacén de dedicación exclusiva, ventilado y libre de plagas y humedad. Los granos, ya fríos y secos, deben ser seleccionados cuidadosamente y colocados en sacos de características adecuadas

(hechos de yute, fique o sisal, limpios y firmes, en pilas de no más de seis sobre pallets de madera que los separen del suelo).

El proceso de convertir el cacao en granos en otros productos puede ser llevado a cabo por industrias procesadoras o manufactureras. Para la industria procesadora, sus principales insumos son, por un lado, los granos de cacao que recibe de los agricultores o productores primarios, y, por otro, los productos intermedios que recibe para procesar y convertir en materias para la industria chocolatera o manufacturera, o en otros subproductos normalmente comercializados en el mercado nacional. Por otro lado, la industria manufacturera transforma los productos intermedios que recibe, para ser convertidos en productos finales y comercializarlos tanto a nivel nacional como internacional. En ambos casos, el producto final es comprado por los comercializadores para trasladarlo al cliente tanto a nivel nacional como global.

Los principales países adonde Venezuela exporta su producción de cacao son Japón (51% del volumen total), Alemania, Suiza, Francia, Bélgica, Holanda e Italia (Clemente, 2022). La parte que se comercializa en el mercado global constituye cerca del 40% del total de la producción, principalmente fino y en forma de granos secos, quedando el resto en el mercado nacional, con una proporción muy minoritaria siendo procesada por la industria artesanal.

Varios autores apuntan a una articulación insuficiente e ineficiente entre los distintos actores que participan en la cadena de valor del sector cacaotero y las instituciones de apoyo en las zonas productoras (ONUDI, 2020). Además, el deterioro de la economía cacaotera en Venezuela puede vincularse con la estructura económica rentista petrolera, desaciertos de políticas económicas macroeconómicas y sectoriales, invasiones de las tierras y otros actos delictivos, inseguridad jurídica, insuficiente asistencia técnica, escasez de insumos, sistema de financiamiento poco efectivo y especialmente una escasa política de calidad a lo largo de toda la cadena agroalimentaria del cacao, entre otros factores.

Con el fin de comprender mejor la situación del sector y los desafíos y obstáculos que enfrentan las cacaoteras para mejorar la calidad de la producción y su crecimiento y capacidad exportadora, se llevó a cabo un estudio que incluyó entrevistas con diversos actores del sector del cacao en Venezuela. Ver Anexo 2.

El canal tradicional versus el canal moderno dentro del subsector

En la actualidad, el sector cacaotero presenta una altísima desigualdad, pudiendo observarse compañías de mayor tamaño y altos niveles de productividad, calidad y presencia internacional, de un lado, y, del otro, pequeños productores con medios artesanales con escasa capacidad para generar beneficios. En Venezuela hay aproximadamente 16.505 productores, de los cuales el 90% son categorizados como pequeños productores, el 8% como medianos productores y sólo el 2% son grandes productores. Entre estos grupos de productores existen grandes variaciones no sólo en cuanto al capital, tamaño del área de cultivo o de la unidad productiva, sino que las diferencias principales están relacionadas con el nivel educativo, tecnología utilizada y grado de organización. En este sentido, toman protagonismo las empresas

transnacionales y las Cadenas Globales de Valor (CGV) que coordinan, entre ellas las del cacao y chocolate, para asegurar el dominio del mercado y la maximización de beneficios.

Para la Organización Internacional del Cacao (ICCO) existen dos distinciones para clasificar el cacao en el mercado mundial: el cacao en grano "fino o aromatizado" y el cacao en grano "ordinario". El cacao fino o de sabor proviene principalmente de los árboles de cacao criollo (proveniente del árbol *Theobroma*, mayoritario en el cultivo venezolano) o trinitario, en tanto que los "ordinarios" provienen de los árboles del cacao forastero. Esta diferencia entre el cacao fino y el cacao ordinario responde más al sabor del grano que a otros factores de calidad, siendo el cacao criollo más dulce.

Igualmente, de la variedad de cacao criollo se encuentra una llamada cacao porcelana, que según los criterios de clasificación de la ICCO es un cacao de exquisito aroma y sabor, de la más alta calidad, y demandado internacionalmente. Esto implica que el cacao venezolano cuenta con un altísimo potencial que los pequeños productores no están explotando. En este sentido, cabe resaltar que el cacao representó tan solo el 0.3% del total de exportaciones de Venezuela en 2019.

En Venezuela se pueden identificar tres principales tipos de productores: individuales independientes, productores-exportadores, y aquellos organizados en cooperativas y asociaciones, con predominio de pequeños productores. Todos ellos cultivan y cosechan cacao en grano, para abastecer a la industria y procesadores artesanales, a nivel nacional e internacional. Por otro lado, en cuanto al procesamiento del cacao, se pueden encontrar tanto procesadores artesanales nacionales como empresas y procesadores artesanales de cacao en el mercado internacional.

Cacaoteras tradicionales

Según un estudio de la cadena agroalimentaria del cacao en Venezuela elaborado por Quintero (2020), la producción tradicional de cacao se caracteriza por las siguientes debilidades:

- Edad avanzada de los productores y bajo nivel educativo.
- Débil organización de los productores y limitada capacidad gerencial y administrativa.
- Escasa infraestructura para el tratamiento postcosecha del cacao en grano y su almacenamiento.
- Escasa aplicación de normas de calidad a pesar de su existencia (COVENIN/FONDONORMA).
- Escasa capacidad de molienda interna.
- Baja densidad de siembra y plantaciones de edad avanzada y abandonadas con baja productividad y bajo rendimiento del cultivo (300 kg/ha en promedio).
- Tamaño relativamente pequeño de las unidades de producción, con problemas de tenencia de la tierra.

- Insuficiente acceso a financiamiento y capacidad de inversión en la producción.
- Insuficientes conocimientos técnicos y de transferencia tecnológica.
- Competencia del cultivo con otros rubros más rentables.

De acuerdo con entrevistas a 128 productores tradicionales de cacao de la zona de la Paria, al oeste de Venezuela, realizadas por ODH consultores (ODH, 2021), 45% de los productores tiene una edad promedio de 58 años, y 15% son mujeres. La familia tiene 4 miembros en promedio, donde cerca de la mitad son mujeres y alrededor del 75% de las familias tienen entre 1 y 3 miembros fuera del país. El nivel educativo formal de casi la mitad de los productores es primaria completa o un grado menor.

El 57% de los productores tradicionales incluidos en esta muestra habita en una vivienda con condiciones materiales adecuadas, mientras que 17% vive en viviendas consideradas inadecuadas, y el 81% es dueño de su vivienda. La ausencia o deficiencias en los servicios básicos como agua y saneamiento y electricidad afecta casi todos los hogares de los productores, quienes reportan fallas importantes en el acceso a servicio eléctrico, gas para cocinar e irregularidades en el acceso al agua y los servicios sanitarios. (ODH, 2021).

Aunque los productores de la muestra tienen relativo fácil acceso a servicios de educación y salud, el 77% no cuenta con un correo electrónico, 32% no posee un teléfono celular y 14% no tiene cuenta bancaria. La productividad por hectárea (221 Kg de cacao por año) es la mitad de la que se obtiene en el resto del mundo (443) e inferior al promedio del resto de Venezuela (300). Los cacaoteros trabajan 27 horas a la semana en su parcela con 2 trabajadores para la producción de cacao, siendo el 54% de los productores dueños de su parcela. El ingreso promedio anual de los productores por cacao es US\$1.059 (US\$88 mensuales). El 98% de los productores mantiene conucos¹ para la producción de otros alimentos para el consumo en el hogar (ODH, 2021).

El 92% de los productores no ha recibido asistencia técnica en los últimos dos años, mientras que sólo el 4% de los productores ha recibido formación en trabajo y emprendimiento. Uno de cada cuatro productores desconoce la variedad de cacao que cultiva, el 39% de los productores no realiza control fitosanitario, y 80% de los productores nunca han llevado un registro de producción de sus cultivos. (ODH, 2021).

Los retos de las cacaoteras tradicionales en su camino a la modernización

Hay obstáculos a los que se enfrentan los productores de cacao debido a sus condiciones de vida que limitan un incremento en su producción. En este sentido, la mayoría de los productores no aplican fertilizantes, insecticidas ni fungicidas, pues carecen de suficientes recursos económicos y conocimientos técnicos para realizar la inversión. Según el estudio de ODH Consultores (ODH, 2021), en entrevistas a 127 productores de la zona de Paria, los principales obstáculos percibidos por los propios productores de cacao son los siguientes:

¹ Una parcela de tierra donde se producen otros cultivos como frutas y/o hortalizas.

- El 27% considera que sus conocimientos técnicos son insuficientes.
- 9% considera que la falta de abono es un obstáculo.
- 8% afirma que le falta dinero para poder pagar la mano de obra.
- 3% cree que no contar con herramientas adecuadas para tratar sus plantaciones es un obstáculo.
- 3% considera que falta de gasolina es un obstáculo, puesto que les impide comercializar su cacao.
- 2% percibe las vías de acceso como un obstáculo ya que por la lejanía y las condiciones precarias de las vías limita la comercialización del cacao.
- 2% considera que la inseguridad representa un obstáculo para su producción.

Los productores en general no tienen una visión de agronegocios: muchos de ellos no saben que tienen en sus manos un producto muy demandado en el mercado internacional y no hay una valorización del grano. Aunque la mayoría de los productores cultivan cacao criollo, no siempre distinguen la variedad porcelana, y hay incluso un sector importante de cacaoteros que desconoce qué variedad de cacao cultiva. También es común la sustitución de la producción de cacao por cultivos de ciclo corto, pues este rubro es un cultivo permanente.

Estudio de empresa tractora que ayude a cruzar la valla de la calidad

En el caso de Venezuela, dos empresas dominan el mercado del cacao, Chocolates el Rey y Nestlé, sin embargo, existen otros productores y exportadores como Chocolates Franceschi y Chocolates Paria. El caso de Chocolates Franceschi es interesante porque se trata de una Empresa B, que son aquellas que operan bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. Estas compañías toman decisiones corporativas legalmente vinculantes, considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también los intereses de los empleados, de los proveedores, de los clientes, de la comunidad a la que pertenecen y del medio ambiente.

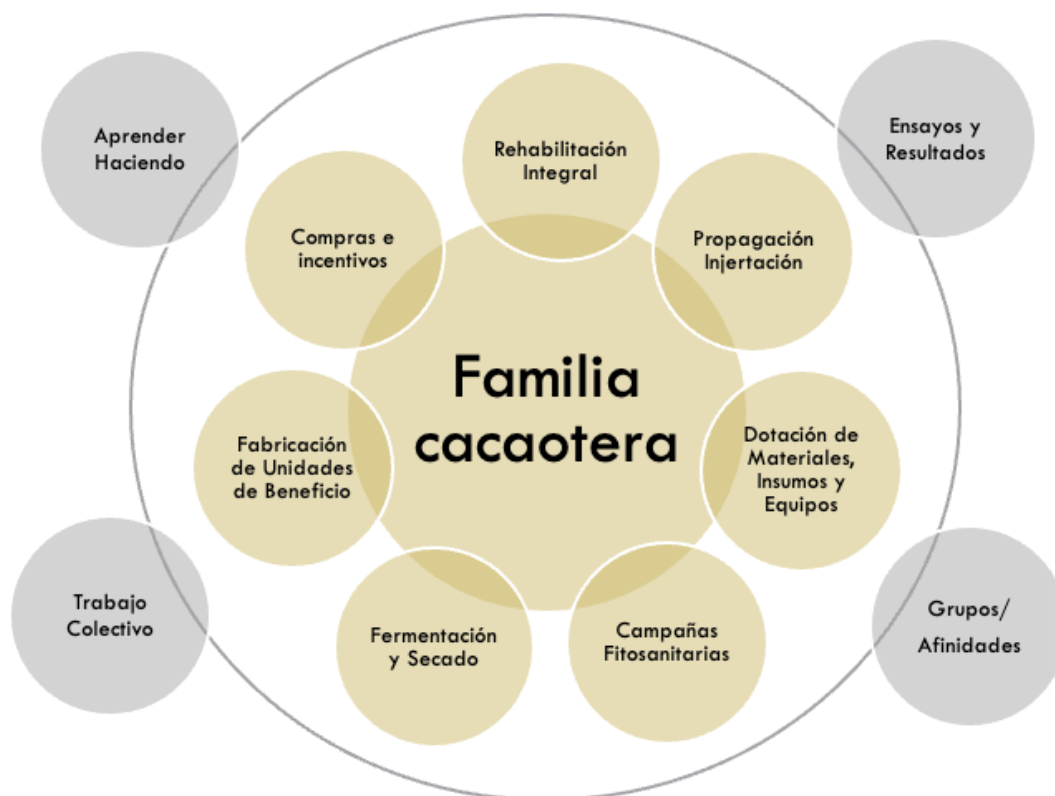
Chocolates Franceschi trabaja con los productores tradicionales de cacao para mejorar su productividad y condiciones de vida. Las plantaciones de Chocolates Franceschi son libres de pesticidas y productos agroquímicos, y las semillas que utilizan no están genéticamente modificadas. La compañía tiene 100% de trazabilidad en sus operaciones, con contacto directo con agricultores, productores y distribuidores locales. Proporcionan soporte técnico y recursos a los pequeños productores para mejorar sus instalaciones y sus técnicas de producción.

Otra empresa relevante en el mercado, Chocolates El Rey, cuenta con un programa específico de asistencia técnica que cuenta con los siguientes elementos:

- Aprender haciendo
- Ensayos y resultados
- Trabajo colectivo
- Grupos/Afinidades

En la Figura 1 se muestran los distintos componentes del programa de asistencia técnica de Chocolates El Rey.

Figura 1. Componentes del programa de asistencia técnica de Chocolates el Rey



Fuente: Chocolates El Rey.

Algunas de las acciones específicas que lleva a cabo Chocolates el Rey en su programa son las siguientes:

- Establecimiento de viveros de cacao. Talleres de capacitación y días de campo de injertación (micro-injertación e injerto de copa corona y enchapado lateral).
- Capacitación de productores, talleres, charlas, cursos. Financiamiento de jornaleros en campo para la poda de áreas críticas.
- Adquisición de equipos (motosierras, desmalezadoras, moto asperjadoras, bolsas para vivero, abonos, etc.). Talleres y cursos de capacitación en uso adecuado y mantenimiento de equipos e insumos agrícolas.
- Capacitación de productores en autoconstrucción de casetas de fermentación de cacao y patios de secado techados. Construcción de unidades de beneficio de cacao techadas.
- Capacitación de productores en Normas de Calidad Covenin 442. Monitoreo del proceso de postcosecha.

- Montaje de ensayos de fermentación y secado de cacao. Evaluación in-situ de lotes de grano de cacao provenientes de comunidades y productores aliados.
- Pago de primas en función de la calidad del grano. Mejoramiento de las instalaciones locales de fermentación y secado de grano.
- Promoción del trabajo colectivo como alternativa a los altos costos de mano de obra.

Este programa tiene cobertura nacional, en los Estados productores de cacao, y atiende a 359 productores en Miranda, 59 en Barinas, 26 en Sucre, 11 en Mérida y 42 en Amazonas. El programa ha logrado la rehabilitación de 150 Ha/año (750 Ha en los últimos 5 años), un aumento del 50% de la producción en áreas intervenidas, mejora en la calidad del grano, reducción de la pérdida de hasta 40% de frutos atacados por enfermedades y la disminución hasta en un 30% de las pérdidas por enfermedades producidas por hongos. Adicionalmente, el programa ha conseguido capacitar a más de 300 productores en la operación de equipos agrícolas y a usar insumos adecuadamente. (Chocolates El Rey, 2020).

Elementos que constituyen la valla de la calidad

De acuerdo con el análisis socioeconómico de los productores, el estudio de las empresas tractoras, y las entrevistas realizadas, los principales obstáculos que enfrentan las empresas tradicionales se pueden resumir en los siguientes:

- **Conocimiento técnico.** Por un lado, se aprecia una falta de acceso a información y conocimiento sobre certificaciones, exigencias, normas, permisos, requisitos y trámites. Por otro, destaca la necesidad de conocer y reconocer las características del producto y variedades más apropiadas para los objetivos de la producción cacaotera, adaptando tanto el producto como el modelo de negocio a las exigencias y normas de los mercados.
- **Productividad.** Necesidad de transformación de procesos productivos y recursos, incluyendo:
 - Implementar metodologías agrícolas que aumenten la eficiencia, como las podas regulares, el proceso del secado o métodos de riego.
 - Controlar plagas y enfermedades mediante la utilización de insecticidas y fungicidas y sistemas de plantación que incrementen la salud de las cosechas.
 - Incrementar la calidad y volumen de producción mediante el uso apropiado de abonos.
- **Financiamiento.** Necesidad de mejorar el acceso a financiamiento y mejores mecanismos de pago, así como la capacidad de gestión y administración.
- **Colaboración vertical y horizontal.** Necesidad de mejorar y aumentar el grado de asociatividad con otros productores, pero también con organizaciones procesadoras y comercializadoras es determinante para el aumento de ganancias y la reducción de costos, así como para la transmisión de conocimiento.
- **Equipamiento.** Necesidad de adaptación de procesos logísticos, en un contexto de precaria infraestructura que aumenta los costes de transporte y abastecimiento.

- **Actitudes de los productores.** En muchos casos cuando los productores reciben apoyos en la forma de capacitación, en equipamiento y financiamiento, pero no cambian la manera tradicional de producir, por lo cual es importante el convencimiento y apropiación de nuevas formas de producción.

Principales propuestas/soluciones para que más empresas crucen la valla de la calidad

Del diagnóstico del sector se desprende que los programas de asistencia técnica y capacitación son claves para la transición de la producción tradicional de cacao a la moderna. Los productores de cacao necesitan acceso a asistencia técnica en materia de tecnología, procedimientos y producción para invertir en sus cultivos y mejorar su productividad. Desde las instituciones, esto debe incluir políticas públicas de extensión agrícola. Además, las empresas privadas y las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) pueden contribuir junto con el gobierno en la implementación de programas para mejorar el uso del suelo y pesticidas, la identificación de las variedades de cacao, el control de enfermedades y plagas, así como técnicas de cultivos sostenibles y mitigación del cambio climático.

Con relación al reconocimiento del producto, la promoción de cacao de calidad es crucial para aumentar su valor y mejorar su posición en el mercado internacional. Esto puede incluir programas de certificación de calidad y la promoción de la marca "cacao venezolano" a nivel nacional e internacional. La capacitación, además de aspectos técnicos para aumentar la productividad, debe incluir motivación y habilidades blandas para que los productores internalicen las ventajas que modernizar su producción pueden generarles, tanto en el negocio, como en su calidad de vida.

El acceso al financiamiento es también importante para los pequeños productores de cacao, puesto que les permite adquirir herramientas e insumos para mejorar sus cultivos y tener una mejor gestión financiera. En esta dirección podrían jugar un papel políticas públicas y privadas de microcrédito, así como el apoyo de empresas tractoras como Chocolates Franceschi o Chocolates El Rey. Otra opción interesante de participación pública-privada es la promoción de actividades agroturísticas y otros servicios en torno al cultivo de cacao que favorezcan el desarrollo de las zonas de cultivo.

Para enfrentar los problemas de equipamiento, las políticas transversales de mucha utilidad para apoyar a los pequeños productores tradicionales de cacao deben incluir la provisión de infraestructura, especialmente el acceso a las áreas rurales donde se cultiva el cacao. Esto incluye la construcción y mejora de carreteras, el acceso a servicios básicos como agua y electricidad, y la mejora del transporte y la logística para llegar a los mercados.

La promoción de colaboraciones tanto horizontales como verticales es clave, pues además permite apuntalar algunas de las soluciones propuestas y muchas otras. En el caso de la producción de cacao, la asociatividad es una fuerza poderosa para el desarrollo de las cadenas de valor. Los productores individuales del sector tradicional de cacao no tienen la capacidad financiera ni técnica para implementar mejores que

aumenten su productividad. Sin embargo, si trabajan en equipo y con empresas tractoras pueden generar sinergias y producir bienes comunes para toda la cadena.

Algunas conclusiones

Venezuela fue un importante productor y exportador de cacao en el pasado. Sin embargo, la situación económica del país y la alta dependencia del petróleo afectaron negativamente al sector y hoy en día no tiene un peso importante en las exportaciones y en el Producto Interno Bruto (PIB). El potencial del sector es enorme por la alta calidad del cacao que se puede producir en Venezuela dada las condiciones climáticas y de suelo en el país. En búsqueda de la diversificación productiva, este sector podría desarrollarse y recobrar la preponderancia internacional que tuvo en el pasado, pero para ello es clave la superación de una serie de vallas a la calidad.

El obstáculo más importante para la transición de la producción tradicional de cacao a la moderna está relacionado con la baja productividad de los cultivos. Para mejorarla se necesitan una serie de políticas públicas y colaboraciones público-privadas que pasan por la asistencia técnica a los pequeños productores, el acceso al financiamiento, el mejoramiento de la infraestructura y el fomento a la asociatividad, entre otras. El papel de empresas tractoras como Chocolates Franceschi y Chocolates EL Rey, en colaboración con las autoridades gubernamentales y ONGs es clave para la superación de las vallas.

El sector de posadas turística en Venezuela

Introducción

El turismo es un generador clave de divisas, ingresos y empleo en toda la región. Antes de la pandemia de COVID-19, el sector representaba el 10% de las exportaciones totales (bienes y servicios) en América Latina, llegando al 42% en el Caribe. (CEPAL, 2020). Se trata de un sector con una importante presencia de mujeres, que suponen alrededor del 60% del capital humano del sector turístico en la región, aunque muchas trabajan en empleos de bajo nivel y escasa remuneración, siendo sólo la mitad de las empresas turísticas propiedad de mujeres (Banco Mundial, 2017). En el caso de Venezuela, la participación de la economía del turismo en el PIB total y el empleo está en torno al 10%, siendo la mayor parte de las empresas turísticas de tamaño micro, pequeño y mediano (Quicaña, 2021).

Las posadas son establecimientos para el hospedaje de personas que buscan pasar sus vacaciones en zonas rurales de interés turístico y que, por lo general, son atendidas por sus propios dueños, los cuales se esmeran en dar un trato afable y cercano a los turistas. Esto resulta en un ambiente acogedor e informal. Las posadas se distinguen de otros servicios de hospedaje turístico como los hoteles, por un lado, por el número de habitaciones, esto debido a que la ley venezolana prevé un máximo de 20 cuartos distribuidos en 2 pisos para las posadas². Por otro lado, los hoteles cuentan con más empleados, mientras en las posadas suelen trabajar con personal local, principalmente miembros de la misma unidad familiar propietaria y su entorno cercano. En este sentido, y teniendo en consideración los objetivos del presente estudio, esta sección se enfoca exclusivamente en establecimientos independientes, que no pertenecen a cadenas hoteleras y que por su tamaño pueden ser considerados microempresa o pequeña empresa (MYPE).

A lo largo y ancho de toda Venezuela existen diversas opciones de posadas para los turistas que deciden optar por realizar sus vacaciones en un entorno rural, existiendo de varios tipos y con múltiples servicios. Es importante mencionar que el precio de éstas varía de acuerdo con la cantidad de servicios que ofrezca, además de la ubicación e infraestructura, y su categoría viene determinada por un rango de entre 1 y 4 estrellas, siendo 4 la máxima calificación otorgada por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo. Ver Anexo 3.

En Venezuela, el turismo comenzó a desarrollarse como una estrategia integral de posadas turísticas en 1978, iniciado con un programa rural de turismo, principalmente, con influencias españolas y francesas. Este programa consistía en cambiar el estado de las antiguas pensiones en posadas turísticas, trabajando su estética para hacerla más atractiva para los turistas (Morales, 2017). Estas posadas tenían como objetivo brindar asistencia y atender a huéspedes durante sus viajes por la zona, y que decidían quedarse uno o varios días utilizando los servicios de hospedaje. Este proyecto debía contribuir a mantener el equilibrio en las zonas rurales, minimizando el impacto en el

² Resolución No. 074, de 7 de agosto de 2013, Gaceta Oficial No. 40.224, 8 de agosto de 2013

medio ambiente y la cultura de la región, además de fomentar la renovación y construcción de caseríos con condiciones enfocadas en brindar hospedajes fuera del entorno urbano.

Pueden distinguirse dos etapas en la implementación de esta estrategia. Durante la primera, durante los años 80 y 90, los habitantes de las zonas de interés turístico remodelaron sus propias viviendas para ofrecer en ellas servicios de hospedaje. En la segunda, a partir del 2000, toda persona con una propiedad en las mencionadas zonas contaba con libertad para reformar dicha propiedad y ofrecerla como posada turística. De este modo, el sector de posadas profesionales comenzó asentándose sobre formas de organizar el trabajo familiar, convirtiéndose en fuente de ingresos económicos para sus dueños por medio del aprovechamiento de los recursos paisajísticos y artesanías típicas ya presentes.

Más recientemente, el sector turístico en general, y las posadas en particular, se han visto afectadas por problemáticas coyunturales. Por un lado, la caída general en el número de turistas durante la década de 2010 provocó una crisis en el sector que obligó a las posadas a reducir la calidad de su oferta o incluso cerrar y vender sus propiedades para paliar la falta de ingresos. Por otro lado, durante la pandemia del COVID-19 en 2020 y hasta el primer semestre de 2021, muchas posadas se vieron obligadas a cerrar, o al menos bajar significativamente el precio de sus habitaciones con el fin de poder asegurar un mínimo de demanda y afrontar los gastos básicos del negocio.

En la actualidad, las posadas en Venezuela deben enfrentar la problemática contextual que supone la recuperación tras la pandemia, perteneciendo a uno de los sectores económicos más duramente afectados por ésta y donde más restricciones han debido implementarse, por la naturaleza del servicio prestado (CEPAL, 2020). A ello debe sumarse problemáticas que ya estaban tradicionalmente presentes en el sector. En este sentido, cabe mencionar el posible impacto de medidas como los subsidios, la implantación del teletrabajo o la prohibición de los despidos durante 2020 en un sector con alto nivel de informalidad y la baja remuneración a nivel laboral.

También la necesidad de rápida adaptación tanto a protocolos sanitarios como a los cambios en las expectativas de los clientes potenciales en materia de higiene y prestación de servicios derivados de la experiencia pandémica, que requieren inversiones de capital, conocimiento y tecnología inmediatamente posteriores a un período caracterizado por pérdidas económicas y de recursos. En este sentido, se hace especialmente necesario comprender la experiencia y situación de las posadas en Venezuela, para desarrollar así su potencial para superar la valla de calidad y aumentar su productividad.

El canal tradicional versus el canal moderno dentro del subsector

La cadena de valor en el caso de los servicios de alojamiento turístico se compone de tres partes: la provisión de insumos y servicios, la prestación de servicios de alojamiento, y la comercialización o consumo de dichos servicios. En el centro de dicha cadena se encuentran las posadas como prestadores de servicio, quienes establecen sinergias con los proveedores, por un lado, y los clientes, por otro. Los proveedores de insumos

presentarán la complejidad y variedad acorde a las características de la posada y sus necesidades en cuanto a bienes y servicios relacionados con alimentación, soporte técnico, mantenimiento, servicios básicos, entre otros.

En este sentido, el grado de modernización tecnológica y especialización profesional de la posada determinará su relación con los actores presentes en la fase de provisión de insumos. Por otro lado, la relación con los clientes es la que presenta mayores asimetrías, al ser clave la información proporcionada por las posadas para evaluar la calidad e idoneidad del servicio de alojamiento ex ante, y decidir efectivamente hacer uso de este. En este sentido, la capacidad de las posadas para influir en la decisión es la clave para diferenciar los canales tradicional y moderno y superar la valla de calidad.

Con ello en cuenta, cabe destacar que las principales diferencias entre los canales tradicional y moderno giran en torno al nivel de aplicación de tecnología, la oferta de servicios e instalaciones, los procedimientos internos y estructuras operativas implementados, y la estrategia asociativa. En la Tabla 3 se observan las principales características de las posadas tradicionales y modernas como categorías de estudio.

Tabla 3. Posadas tradicionales versus posadas modernas

	Posadas tradicionales	Posadas modernas
Propiedad familiar	Sí	Sí, en algunos casos con socios no familiares
Cuentas separadas del hogar	No	Sí
Criterio selección de personal	Familiar	Profesional
Contabilidad profesional	No	Sí
Formalización	Ocasional/parcial	Sí
Uso herramientas digitales	No	Sí
Estrategia de marketing	Limitada	Sí
Equipamiento distintivo	No	Sí
Diferenciación y señalización de cada área	No	Sí
Gastronomía y servicios complementarios	No	Sí
Planes de inversión en mejoras/expansión	No	Sí
Asociación	No	Sí

Fuente: Elaboración propia basado en encuestas a expertos y estudios de mercado del sector.

Si bien ambos casos parten como emprendimientos familiares, diversos motivos, principalmente relacionados con la falta de recursos económicos, técnicos o educativos, llevan a las posadas tradicionales a distinguirse por lo siguiente:

- **Limitada formalización**, tanto administrativa como en términos impositivos. Por un lado, no siempre llevan a cabo todos los requisitos burocráticos relacionados con registros y solicitud de permisos. Por otro lado, ello se suma a las limitaciones técnicas en cuanto a la contabilidad, y dificulta tanto el cumplimiento de sus obligaciones en materia de impuestos como el acceso a financiación y participación en programas que serían beneficiosos para el negocio.
- **Escaso uso de la tecnología en operaciones y comunicaciones**, dificultando la creación y actualización de registros, por un lado, y por otro limitando el alcance de la publicidad. La falta de acceso a herramientas digitales reduce el contacto con su público objetivo, sobre todo en el caso de turistas extranjeros.
- **Señalización, equipamiento e infraestructura insuficientes**. No siempre destinan áreas específicas como recepción, gerencia y administración, lavandería, o salas de espera o de uso común. Tampoco cuentan con equipamiento distintivo y la infraestructura no siempre sigue los criterios legales en cuanto a gestión de emergencias y accesibilidad para personas con discapacidad.
- **Los servicios suelen quedar restringidos al hospedaje**, sin involucrar opciones gastronómicas, actividades en el entorno o recursos para niños.
- **Capacidades gerenciales**. Los posaderos del sector tradicional no suelen tener las capacidades gerenciales para llevar el negocio de manera eficiente, y en muchos casos no le dedican el tiempo necesario a atender el negocio.

Los retos de las posadas tradicionales en su camino a la modernización

Las claves hacia la modernización de las posadas tradicionales pasan por tres grandes áreas: (i) innovación tecnológica, (ii) formalización y estrategia operativa, gerencial, burocrática y comercial, y (iii) relacionamiento estratégico y asociatividad. También es muy importante el acceso a servicios públicos de calidad, incluyendo infraestructura física y de telecomunicaciones y suministros.

La capacidad de innovar por medio del uso de tecnología aplicada, por ejemplo, en los sistemas de reservas y pagos online, o la presencia web, entre otros, representa una gran ventaja competitiva con mayor atractivo para los turistas al momento de elegir una posada. Se trata de un aspecto esencial para mejorar principalmente la captación de nuevos usuarios y mejorar su experiencia, por ejemplo, para visualizar las fechas y posadas disponibles, y conocerlas a través de contenido audiovisual, reservarlas y cancelar reservas de forma on-line. Al contrario que el canal tradicional, las posadas modernas invierten en la utilización de este tipo de herramientas, y, en consecuencia, acceden a un flujo de reservas más dinámico y estable.

Teniendo su origen en sistemas de organización de la economía familiar, las posadas tradicionales no cuentan con procedimientos internos establecidos y estructuras operativas profesionalizadas. Por el contrario, el canal moderno cuenta con estrategias

de negocios y gerenciales, implementando mecanismos de planificación, dirección, control de calidad y contabilidad, con mayor control sobre el flujo de ingresos y costos, lo que les permite ser más productivas y generar oportunidades de crecimiento. En esta misma línea, las posadas modernas llevan a cabo todos los procesos burocráticos de formalización y registro correspondientes, lo que facilita el acceso a financiamiento y la posibilidad de beneficiarse de programas destinados al sector. En consecuencia, todo ello aumenta sus posibilidades para ampliar y mejorar significativamente la calidad de los servicios e infraestructura y con ello obtener mayor ingreso y asegurar el futuro de la posada.

Finalmente, tanto el acceso a todo lo anterior, como su sostenibilidad y éxito, están fuertemente condicionados por la capacidad para formar parte de alianzas con otras posadas. Dichas asociaciones reducen los costos de la inversión en innovación tecnológica, pudiendo, por ejemplo, participar conjuntamente de páginas web, sistemas de gestión de reservas online y presencia y promoción en redes sociales. Por otro lado, se producen intercambios de conocimiento y buenas prácticas entre profesionales del sector con relación a modelos gerenciales, estrategias comerciales, oportunidades de participación en programas potencialmente beneficiosos, entre otros, que permiten aumentar la productividad y competitividad.

Dos problemas no menores que enfrentan las posadas en Venezuela están relacionados con la coyuntura económica, social e institucional del país. En primer lugar, existen problemas de acceso a servicios básicos en gran parte del país que incluyen la confiabilidad en el suministro y la calidad de la electricidad, el agua, la infraestructura y la conectividad. En segundo lugar, los temas de seguridad son importantes para las posadas por encontrarse en zonas rurales, y algunas veces alejadas de centros urbanos, sin la cobertura de las fuerzas de seguridad. En este sentido, otra diferencia significativa entre las posadas tradicionales y modernas es su capacidad y disposición para mitigar el contexto venezolano a través del aseguramiento de los servicios básicos a través de tanques de agua, generadores eléctricos y seguridad privada.

Un reto para las posadas tradicionales es contar con un responsable a tiempo completo con conocimientos gerenciales y del sector. En el caso venezolano, la combinación calidad/precio es fundamental, por lo que las posadas tradicionales necesitan tener una buena lectura del mercado. Por otra parte, y dados los problemas de servicios públicos y escasez de algunos bienes, la gestión de mantenimiento es clave para mantener a la posada en condiciones operativas adecuadas. Otro reto para las posadas tradicionales es mejorar su calidad de servicio, así como contar con un buen equipamiento y decoración, oferta gastronómica y proporcionar experiencias que sean buscadas y apreciadas por sus clientes.

Elementos que constituyen la valla de la calidad

Además de los problemas tanto del entorno particular de Venezuela, como a nivel sectorial relacionados con el impacto económico de la pandemia de COVID-19, y la consiguiente necesidad de liquidez y acceso a financiación, la valla de calidad en el sector de las posadas puede identificarse en torno a asimetrías relacionadas con formación, información y asociatividad, además de problemas en relación con la

infraestructura. Las asimetrías de formación pueden observarse principalmente en las siguientes áreas:

- Se produce una asimetría en cuanto a los conocimientos necesarios con relación a la **implementación de tecnología y herramientas digitales**, que son especialmente clave en el sector turístico, pues no sólo aumentan la eficiencia de procedimientos internos, sino que la distancia geográfica entre proveedor y cliente potencial hace indispensables los servicios telemáticos para el funcionamiento y sostenibilidad del negocio. Sin embargo, acceder a dichos conocimientos requiere de una inversión importante de tiempo y recursos económicos, incluyendo la compra de material informático y contratación de Internet y servicios de software, entre otros. En el mundo del turismo, esto es especialmente relevante porque las redes sociales se han convertido en una herramienta clave para promocionar a las posadas y sus servicios.
- Los conocimientos sobre procedimientos contables y obligaciones en materia legal y tributaria son necesarios para la formalización de la posada y su acceso, tanto a financiamiento, como a todos los beneficios provenientes de programas y políticas públicas que puedan desarrollarse. En este sentido, es importante no sólo la capacitación de las gerencias en estos ámbitos, sino que es esencial que dispongan de acceso a asesorías de abogados y contadores, sobre todo aquellas posadas que no podrían permitirse invertir en contratar dichos servicios.
- La asimetría de información también se refiere a la escasa interacción entre emprendedores y clientes potenciales. En este sentido, resulta muy útil la creación de guías y sellos de calidad que, por un lado, informen a los emprendedores sobre los estándares y objetivos que deben cumplir, y por otro, sirva de referencia a los huéspedes potenciales sobre la experiencia de usuario que podrán tener si reservan una estancia en dicha posada.
- La **asociatividad** es clave para facilitar la corrección de asimetrías, como demuestra el caso del Circuito de la Excelencia y Sitios WAO, que se explicaran posteriormente, tanto con relación al sello de calidad, como a los beneficios que otorga a sus miembros en materia de asesorías y apoyo con el cumplimiento de obligaciones. Además, las asociaciones pueden convertirse en excelentes recursos formativos a través de intercambio de información entre los socios o de acceso a capacitaciones específicas para grupos con costes más bajos.
- Si bien no depende directamente de la acción de las posadas, es importante mencionar la **carencia y la baja calidad de algunos servicios públicos** como la electricidad, el agua, seguridad, el acceso a internet y la infraestructura, que impiden a las posadas prestar un mejor servicio y aumentar su productividad. En este sentido, se convierte en una valla a la calidad la capacidad de las posadas tradicionales de mitigar los impactos negativos del entorno, algo que las posadas modernas pueden hacer con más facilidad.

Estudio de empresa tractora que ayude a cruzar la valla de la calidad

En 2004, un grupo de propietarios de posadas en zonas de interés turístico de Venezuela decidió asociarse y crear el Circuito de la Excelencia. Se trata de un proyecto de fomento de los emprendimientos de posadas, apoyado por la Unión Europea, que pretende elevar los estándares de calidad en el sector, contribuyendo también a fortalecer los valores culturales presentes en cada región. Es la única asociación de posadas en su estilo reconocida en Venezuela y gestiona el primer sello de calidad que existe para posadas venezolanas.

La asociación, actualmente compuesta por 23 miembros, cuenta con normas de actuación y requisitos de calidad que deben ser cumplidos por todas las entidades que quieran ingresar, expresados en un Reglamento Interno de Funcionamiento para las Posadas que conforman la Asociación Civil Circuito de la Excelencia. Su objetivo principal es impulsar la cooperación y coordinación entre los miembros, promoviendo valores empresariales que incluyen la vinculación, el trabajo en equipo y la excelencia. Además, busca desarrollar una cultura empresarial en el servicio de turismo rural con un alto estándar de calidad. En el Anexo 4 se presentan las condiciones necesarias para pertenecer al Circuito de la Excelencia.

Entre los principales beneficios se encuentran la promoción e incorporación a los sistemas de gestión y reservas de la asociación, asesorías y orientación técnica, posibilidad de participación en proyectos especiales de cooperación técnica con organismos internacionales, e inclusión en todas las actividades comunicacionales, promocionales y de relacionamiento y posicionamiento.

Para obtener la membresía, las posadas deben cumplir con los requisitos formales oficiales y obligaciones legales y tributarias, para lo cual el Circuito brinda apoyo en forma de asesoramiento profesional de contadores y abogados. Por otro lado, exige ciertos requisitos de localización específica (y vinculación con el medio), y personal especializado, así como el cumplimiento de estándares concretos en términos de infraestructura, servicios y dotación y mantenimiento de las habitaciones y espacios, que abarcan desde indicaciones para la recepción de huéspedes, a la enumeración de productos higiénicos que deben estar disponibles según la capacidad de cada habitación. Esta asociación establece también un sistema de fiscalización a través de inspecciones y visitas de incógnito, evaluaciones continuas y auditorías a través de Fondonorma³.

Otra experiencia interesante de una empresa tractora en el caso venezolano es Sitios WAO. La empresa opera a través de pequeñas y medianas empresas del sector turístico, creando una colección de hoteles boutique, posadas y casas de lujo en zonas de especial interés turístico en Venezuela. Promueve el desarrollo sostenible en las nueve comunidades rurales en siete estados del país donde opera a través de alianzas

³ Asociación civil sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Fue creada en 1973 con el fin de desarrollar en Venezuela las actividades de normalización y certificación en todos los sectores industriales y de servicios, y de formar talento humano en dichas especialidades.

estratégicas y el empoderamiento responsable de la comunidad con el propósito de generar bienestar y calidad de vida. A través de su operación, Sitios WAO identifica posadas tradicionales con potencial y las opera o asesora para que logren superar la vaya de calidad y pasen a convertirse en posadas modernas.

Sitios WAO tiene una iniciativa denominada Comunidades Sostenibles WAO, donde apoya a las comunidades en donde opera diseñando e implementado proyectos en las áreas de salud, alimentación, deporte y cultura, formación para el trabajo, emprendimiento local, y turismo y ambiente. Estos programas también contribuyen a la generación de nuevos servicios, como, por ejemplo, la formación de guías turísticos locales, que puede ampliar la gama de servicios que prestan tanto las posadas tradicionales, como las modernas de la zona donde opera Sitios WAO.

Principales propuestas/soluciones para que más empresas crucen la valla de la calidad

Entre las políticas públicas para modernizar los negocios y mejorar la competitividad, sostenibilidad y calidad de las posadas tradicionales para que puedan hacer la transición al sector moderno, deben considerarse las siguientes:

- Para hacer frente a los retos relacionados con la **asimetría de conocimientos**, se requieren iniciativas de capacitación específicamente diseñadas para cada área. Por un lado, capacitaciones sobre modelos gerenciales y estructuras organizativas, que favorezcan la eficiencia operativa, permitan monitorear el cumplimiento de los requisitos legales y reduzcan la informalidad tanto laboral como administrativa, y ofrezcan una especialización en un modelo de negocio con futuro y características sostenibles y sustentables. Por otro lado, capacitaciones en materia de tecnología y herramientas digitales, con el foco en su aplicación transversal al negocio, con el objetivo de mejorar la eficiencia y competitividad de sus estrategias operativas como el conocimiento del mercado, las necesidades y gustos de los clientes y la relación con los proveedores y prestadores de servicios. Entre otros aspectos, las capacitaciones deberían habilitar para el desarrollo de sistemas de reservas online, principios y estrategias de marketing, inventario y prestación de servicios online, uso de plataformas digitales o gestión de equipos energéticamente eficientes. Conocimientos sobre el uso de redes sociales con fines de mercadeo y atracción de nuevos clientes son claves para superar la valla de calidad.
- Con relación a la necesidad de liquidez y acceso a **financiación**, conviene considerar el acceso a préstamos de bajo interés, subvenciones o incentivos fiscales a los empresarios de las posadas para ayudarles a cubrir sus gastos operativos, ampliar sus operaciones, mejorar sus instalaciones y equipamiento, formar al personal o realizar campañas de marketing.
- En materia de **comunicación** con la clientela, además de la capacitación en medios tecnológicos, las autoridades pueden proporcionar apoyo de marketing a las posadas por medio de un sitio web centralizado que muestre la oferta turística del país, a través de la información con la que cuentan instituciones como el Registro de Turismo Nacional.

- **Fomentar la creación de redes de colaboración** entre posadas, a través por ejemplo de criterios de similitud, estrellas, tipologías de entorno, o incluso como parte de marcas regionales, en conjunto con otras empresas relacionadas con el turismo de la misma localidad. También a través de los programas de capacitación, pueden organizarse espacios que faciliten el relacionamiento entre distintos participantes y promover la colaboración como parte del currículum mediante actividades y propuestas grupales.
- **Mejorar los servicios públicos** tales como acceso, confiabilidad y calidad de la electricidad, del agua, de la seguridad, del acceso a internet y de la infraestructura. Aunque el papel del sector público es clave en este aspecto, se pueden explorar opciones de colaboración pública-privada o de asociatividad para mitigar las deficiencias de los servicios públicos. En este sentido, cabe destacar de nuevo el potencial de la asociatividad para implementar proyectos como el mantenimiento de carreteras o sistemas de seguridad en aquellos casos donde la intervención de las autoridades no alcance o presente demoras.

Algunas conclusiones

En el caso de las posadas en Venezuela el factor más importante para fomentar el paso de los proveedores de servicio tradicionales y modernos es la asociatividad como muestra el caso del Circuito de la Excelencia y Sitios WAO. Cumpliendo con estándares mínimos de calidad y accediendo a servicios que de manera individual sería muy costoso, el trabajo conjunto facilita la transición a la modernidad. El apoyo del sector público es muy importante, tanto en la provisión de servicios públicos confiables y de calidad, como en el diseño e implementación de programas especiales de financiamiento y capacitación.

El Circuito de la Excelencia y Sitios WAO muestran que es posible superar la valla de la calidad a través de la asociatividad, puesto que cualquier posada tradicional puede formar parte de una organización de posadas modernas si cumple con una serie de requisitos de calidad de servicios y además gana acceso a servicios que la asociación ofrece a todos sus miembros. Sin embargo, para cumplir con los requisitos del Circuito de la Excelencia o Sitios WAO, y mantener los estándares de calidad en el tiempo, es fundamental que las posadas tradicionales cuenten con los recursos para comenzar el proceso, principalmente acceso al financiamiento y a programas de capacitación.

Conclusiones

El presente estudio observa la forma en que la valla de calidad actúa como una barrera que separa el canal moderno del sector tradicional, visto a través del análisis de tres sub-sectores. En este sentido, los resultados del estudio muestran tendencias comunes y diferencias en la definición de las vallas de calidad de todos los casos analizados. En este sentido, llama la atención la extendida necesidad de desarrollar conocimientos y capacidades clave para cada subsector, así como el desafío de mejorar el acceso a liquidez e instrumentos de crédito y financiación. También es relevante el hecho de que ambas situaciones puedan intervenir por medio de iniciativas que requieren la intervención tanto del sector público como privado, a través del desarrollo de actividades asociativas y de la implementación de políticas públicas efectivas.

En primer lugar, el sector bodeguero presenta un alto potencial competitivo a través de la explotación de su excelente alcance en las zonas residenciales. Sin embargo, la inversión en mejoras en la infraestructura de sus locales y la transición digital tanto interna como externa se muestran como los principales determinantes para conseguir saltar la valla.

La presencia de cacao de altísima calidad en el territorio venezolano proporciona un contexto de posibilidades de crecimiento en el futuro. Sin embargo, el canal tradicional cacaotero enfrenta desafíos principalmente relacionados con los bajos niveles de desarrollo de las zonas donde se concentran los cultivos, y que implican limitaciones en los servicios, inversión e infraestructura disponible. En este sentido, se hace muy necesaria la capacitación tanto técnica como administrativa, así como el acceso a financiación y capital tecnológico. En este caso, la mejora en la calidad de vida de los productores del sector tradicional contribuye a la superación de las vallas identificadas.

Por su parte, las posadas ofrecen la posibilidad de potenciar la actividad empresarial rural, más sustentable y sostenible, tanto a nivel ecológico, como cultural, comparado con las actividades desarrolladas por grandes empresas hoteleras. No obstante, necesitan principalmente superar la asimetría de información respecto a sus clientes, comenzando por mejorar sus estrategias de comunicación para ofrecer servicios y experiencias de calidad. En este caso, se observa casos de éxito en las iniciativas del Circuito de la Excelencia y Sitios WAO, que ejercen una función tractora, promoviendo y facilitando la transición de negocios tradicionales hacia canales modernos.

En resumen, lograr una mayor productividad requiere que las MYPEs avancen en un proceso de modernización a nivel multidimensional, que les convierta en empresas de excelencia, vinculadas a cadenas de valor más dinámicas. Para conseguirlo, es clave la implementación tanto de políticas públicas como de iniciativas que involucren al sector privado, adaptadas a las necesidades de los respectivos sectores productivos y enfocadas a la estimulación y desarrollo de su potencial competitivo.

Bibliografía

- Anderson-Macdonald, Stephen, Iacovone, Leonardo, Kankanhalli, Shreya & Narayanan, Sridhar (2021). Modernizing Retailers in an Emerging Market: Investigating externally focused and Internally focused Approaches.
- Atenas Consultores (2021). Informe del Mercado de Consumo Venezolano.
- Banco Mundial (2017). Women and Tourism: Designing for Inclusion, Washington, D.C.
- Cepal, Naciones Unidas (2020). Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia.
- Chocolates El Rey (2020). Acciones Técnicas Innovadoras desde el cacao que tenemos hacia el cacao que queremos.
- Circuito de la Excelencia (2016). Reglamento Interno de Funcionamiento para las Posadas que conforman la Asociación Civil Circuito de la Excelencia.
- Clemente Rincón, Lino A. (2022). Análisis de cadenas de valor del sector agronegocios en Venezuela. Banco Interamericano de Desarrollo.
- González Díaz, Roel Ramón, y Becerra Pérez, Luis Armando (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. CIID Journal, 2(1), 1-39.
- Impact Hub (2023). Informe Supplymos Impacto.
- ODH Consultores (2021). Condiciones de vida y desafíos de los Cacaoteros de Paria.
- OECD/CAF (2019). América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMES competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur, OECD Publishing, Paris.
- Morales, Odalis (2017). El sistema de control interno en las posadas turísticas del estado Mérida, Venezuela.
- Palacios Ybarra, Daniel (2015). Bodegas Verdes. Asociación Civil Por la Caracas Posible.
- Quicaña, Efraín (2021). Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo.
- Quintero Rizzuto, María Liliana (2020). La cadena agroalimentaria del cacao en Venezuela: hacia el desarrollo territorial. Agroalimentaria Journal-Revista Agroalimentaria, 26 (2407-2022-030), 213-238.
- Sabel, Charles y Ghezzi, Piero (2020). The Quality Hurdle: Towards a Development Model That Is No Longer Industry-Centric. Mimeo. Columbia Law School. Nov.
- Sánchez Arizo, Víctor y Zambrano, José e Iglesias, Cristina (2019). La cadena de valor del cacao en América Latina y el Caribe.

- Suplymos (2022). Investor Pitch.
- Tecnología Ingeolan C.A (2021). Distribución Comercial de Alimentos en Venezuela. <https://storymaps.arcgis.com/stories/ca430bf1ae3c48f1abf8ea237fe466c4>.
- Universidad Católica Andrés Bello (2002). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI). <https://www.proyectoencovi.com>.
- Velásquez de Naime, Yngrid y Rodríguez-Monroy, Carlos (2014). Factores que afectan la productividad en la pyme del sector metalúrgico y minero de Venezuela. *Interciencia*. 39. 704-711.

Anexo 1. Encuesta a Bodegueros

Datos básicos

Nombre del bodeguero:	
CI del bodeguero:	
Edad del bodeguero:	
Dirección de la bodega:	
Ingreso semanal aproximado de la bodega	

Guía de preguntas

Factores estructurales

1. Familia

- a. ¿Cómo participa la familia en el funcionamiento de una bodega? ¿Qué miembros de la familia trabajan o apoyan eventualmente en una bodega? ¿Es normal contar con otro tipo de apoyo de personal fuera de la familia?
- b. ¿Es normalmente la bodega el principal ingreso familiar? ¿Con qué otros ingresos puede contar la familia?

2. Escolaridad

- a. Si bien hay de todos los casos, en general, ¿Cuál es el nivel de estudios que poseen los bodegueros y el del entorno familiar que lo apoyan en la bodega?

3. Local

- a. ¿Normalmente las bodegas se implementan en locales propios o alquilados?
- b. ¿Normalmente hay ambición por cambiar de local en el futuro por crecimiento?
- c. ¿Se invierte en el local o les gustaría hacerlo?
- d. ¿Se invierte en infraestructura en general o les gustaría hacerlo?
- e. ¿Qué factores considera imprescindibles para tener una buena apariencia externa?
- f. ¿Qué factores considera imprescindibles para tener una buena apariencia interna?

4. Redes sociales y comunidad

- a. ¿Se entiende que las mejores bodegas tienen muchos años en el barrio?
- b. ¿Considera Ud. que un bodeguero debe ser conocido en el barrio?
- c. ¿Cuenta con algún sistema de seguridad en su bodega? ¿Considera que hoy el factor de inseguridad ciudadana puede destruir su negocio y llevarlo al cierre? ¿Qué tan grave es el asunto?

Factores económicos

5. Formalización

- a. ¿Es normal que las bodegas se registren en SENIAT o la entidad de Administración Tributaria correspondiente? ¿Bajo qué tipo de registro?
- b. ¿Por qué se registran? ¿o por qué no se registran?
- c. ¿Consideran útil el registro? ¿Por qué lo mantiene?

6. Ingresos y cuentas

- a. ¿Cuánto se considera que bodega tiene buenas ventas semanales? ¿Son los ingresos estables? ¿En qué temporadas del mes o del año se vende más? ¿En general, los ingresos de las bodegas crecen o decrecen con el tiempo?
- b. ¿Las bodegas separan las cuentas de las cuentas familiares?
- c. ¿Diría que un bodeguero está siempre pensando en cómo incrementar sus ventas?
- d. ¿Diría que un bodeguero está siempre pensando en cómo reducir sus costos?
- e. ¿Los bodegueros promedio manejan sus cuentas o se apoyan de algún contador o apoyo de alguien del núcleo familiar?
- f. ¿Un bodeguero hace registro y análisis de las ganancias? ¿Qué tipo de mecanismos usan?

7. Financiamiento

- a. ¿Los bodegueros piden préstamos para la bodega? ¿Cuál es la fuente más común de los préstamos? ¿Para qué se usa el dinero?
- b. ¿Tienen líneas de crédito con alguna entidad del sistema financiero?
- c. Si no usan el sistema financiero, ¿por qué no lo hacen?

Factores de gestión

8. Uso de tecnología

- a. ¿Cuentan con smartphone? ¿Lo utilizan para el negocio? ¿Cómo?
- b. ¿Utilizan medios de pago digitales para sus clientes? ¿Cuáles? ¿Cuál es el porcentaje de pago por medios digitales versus el uso de efectivo?
- c. ¿Utilizan medios digitales para comunicarse con sus clientes? ¿Qué tipo de comunicación realizan?
- d. ¿Utilizan alguna aplicación o herramienta digital para la gestión del negocio? ¿Cuáles?
- e. ¿Hacen promociones o algún tipo de marketing por redes sociales?

9. Gestión de clientes

- a. ¿Tienen alguna estrategia para captar nuevos clientes?

- b. ¿Hacen delivery? ¿Qué tan lejos envían el delivery? ¿Le gustaría llegar más lejos del barrio? ¿Lo reparte con vehículo propio, o tiene algún trato con alguien del entorno?
- c. ¿Utilizan alguna estrategia para mantener y/o fidelizar a sus clientes?

10. Gestión de proveedores

- a. ¿Tienen muchos proveedores? ¿Cómo gestiona a los distintos proveedores?
- b. ¿Qué valoran más en un proveedor, precio?
- c. ¿Se sienten más cómodo trabajando con proveedores más grandes (corporativos) o más pequeños? ¿Qué ventajas tiene uno sobre otro?
- d. ¿Con qué servicio no cuenta y cree que es importante contar por parte de sus proveedores?

11. Oferta de productos y servicios

- a. ¿Cuándo consideran que una bodega es surtida?
- b. ¿Cómo es el proceso de incluir nuevos productos en la bodega? ¿cómo se financia?
- c. ¿Un bodeguero promedio hace análisis de la demanda? ¿Qué mecanismos usan?
- d. ¿Saben qué productos son los que dejan más ganancia? ¿y los que dejan menos?
- e. ¿Saben qué productos son los que tienen más salida? ¿y los que tienen menos?
- f. ¿Es normal ofrecer algún tipo de servicio como por ejemplo: Operador logístico (linio), recarga de celulares, agente bancario, delivery, copias, tinka, juegos infantiles, ventas por catálogo, comidas preparadas, entre otros? ¿Qué beneficios trae ofrecer esos servicios?
- g. ¿Cómo diferenciar la bodega con respecto a otras de la zona?

12. Competencia

- a. ¿Cuál consideran que es su principal competencia? ¿Qué opina de ella?
- b. ¿Qué estrategias usa para competir?
- c. ¿Qué cree que lo diferencia de la competencia?

Valla de la calidad

13. Visión del futuro

- a. ¿Cómo ven el futuro de la bodega? ¿Hasta dónde llegará el negocio?
- b. ¿Han pensado asociarse con otros bodegueros para obtener mayores beneficios?

14. Factores de crecimiento

- a. ¿Qué considera deben ser las principales estrategias para seguir creciendo y ganar más?

- b. ¿Qué barreras o factores deben superar para crecer y ser un negocio próspero y sostenible en el tiempo?
- c. ¿Qué hace la diferencia entre un bodeguero grande y uno chico? ¿Entre uno tradicional y uno moderno?

Anexo 2. Expertos entrevistados

Sector	Nombre	Empresa	Cargo
Abastos	Javier Riccobono	Suplymos	CEO
Abastos	Alexander Cabrera	Atenas Consultores	Director Comercial
Abastos	Eduardo Fortuny	Dinámica Venezuela	Director
Cacao	Albe Gorrín	Cámara de Comercio e Industrias del Estado Bolívar	Directivo
Cacao	Carlos Franceschi	Casa Franceschi	COO
Cacao	Richard Obuchi	IESA	Profesor
Cacao	Francisco Betancourt	Chocolates El Rey	Director
Posadas	Juan Francisco Mejia	Woki Consulting	CEO
Posadas	Juan Carlos Guinand	Sitios Wao	Partner and CEO
Posadas	Esteban Torbar	Fundador y Presidente	Eposak
Posadas	Aura Ovalles	Circuito de la Excelencia	Presidenta

Anexo 3. Clasificación de posadas

“Los establecimientos de alojamiento turístico tipo Posada de Turismo tienen como condiciones generales las siguientes:

1. El número máximo de unidades habitacionales será igual a veinte (20) y la altura máxima de la edificación no será mayor de dos (2) plantas (planta baja y primer piso).
2. Toda construcción nueva deben cumplir con las condiciones de desarrollo (variables urbanas), emitidas por los órganos competentes, según la localización del terreno.
3. Todo establecimiento que se destine como alojamiento turístico tipo Posada de Turismo, debe contar con la factibilidad socio técnica de conformidad con el Ministerio del Poder Popular para el Turismo.
4. La infraestructura, así como todo equipo, enseres y decoración deben permanecer en buen estado de conservación, mantenimiento y limpieza.
5. Cada área de servicio debe estar delimitada e independiente de las otras de acuerdo con los parámetros establecidos en la presente Resolución.
6. Cumplir con la normativa vigente en materia de seguridad industrial y sanidad.

Se establecen las siguientes definiciones por categoría:

1. Categoría una (1) estrella: Aplicable a aquellos establecimientos de alojamiento turístico tipo Posada de Turismo, que adicional a los requisitos mínimos exigidos en el tabulador aquí previsto, se caracteriza por ofrecer el servicio de hospedaje, con servicio sanitario privado o colectivo y facilita el comedor familiar para el uso del turista y visitante. Esta categoría se identificará con el símbolo de una (01) estrella.
2. Categoría dos (2) estrellas: Aplicable a aquellos establecimientos de alojamiento turístico tipo Posada de Turismo, que adicional a los requisitos mínimos exigidos en el tabulador aquí previsto, se caracterizan por ofrecer el servicio de hospedaje, con servicio sanitario privado o colectivo y un (1) turno de alimentos y bebidas. Esta categoría se identificará con el símbolo dos (02) estrellas.
3. Categoría tres (3) estrellas: Aplicable a aquellos establecimientos de alojamiento turístico tipo Posada de Turismo, que adicional a los requisitos mínimos exigidos en el tabulador aquí previsto, se caracterizan por ofrecer el servicio de hospedaje, con servicio sanitario privado, dos (2) turnos de alimentos y bebidas y un (1) servicio complementario. Esta categoría se identificará con el símbolo de tres (03) estrellas.
4. Categoría cuatro (4) estrellas: Aplicable a aquellos establecimientos de alojamiento turístico tipo Posada de Turismo, que adicional a los requisitos mínimos exigidos en el tabulador aquí previsto, se caracterizan por ofrecer el servicio de hospedaje, con servicio sanitario privado, tres (3) turnos de alimentos y bebidas y dos (2) servicios complementarios. Esta categoría se identificará con el símbolo que cuatro (04) estrellas.”

Fuente: Ministerio del Poder Popular para el Turismo, extracto de Resolución 074

Anexo 4. Requisitos, beneficios y obligaciones para pertenecer al Circuito de la Excelencia

Requisitos

- La posada debe estar atendida por sus dueños o en su defecto por una gerencia preparada y comprometida con la calidad.
- Debe encontrarse ubicada en sitios de interés turísticos.
- No debe exceder las 20 habitaciones.
- Ofrecer una gastronomía interesante y bien servida.
- Debe tener por lo menos 3 años de funcionamiento.
- La infraestructura debe estar en perfectas condiciones de mantenimiento.
- Deben estar dispuestos a realizar algunos cambios para implementar la calidad como filosofía.

Obligaciones

- Cumplir con el Sistema de Calidad del Circuito de la Excelencia.
- Mantener comunicación activa con la oficina del Circuito de la Excelencia.
- Contribuir en la promoción en conjunto de las posadas miembros.
- Utilizar correctamente la imagen del Circuito de la Excelencia en la posada, redes sociales, página web y material pop.
- Participar activamente en el proceso de consolidación de la asociación.
- Asistir a las asambleas anuales.
- Cumplir con las obligaciones financieras.

Beneficios

- Inclusión de la posada en el Sistema del Circuito de la Excelencia, como miembro.
- La Norma ENTEC-001 Circuito de la Excelencia. Posada. Requisitos para la Prestación de Servicio. El cual representa las directrices y orientaciones para la implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, con los más altos estándares internacionales.
- Incorporación a la Plataforma de Gestión del Circuito de la Excelencia.
- Incorporación al Servicio de Reservas del Circuito de la Excelencia.
- Inclusión en el Plan de Mercadeo del Circuito de la Excelencia, lo que contempla incorporación a las redes sociales del circuito.
- Inclusión en todas las actividades comunicacionales y de promociones especiales que realice el circuito, ante representantes y medios de comunicación, tales como: ruedas de prensa, eventos, entrevistas y presentaciones diversas en medios de comunicación.

- Disfrute de los beneficios que deriven de las alianzas de Circuito de la Excelencia, con otras empresas y con medios de comunicación como páginas y revistas, inclusive.
- Disfrute de servicios especiales que ofrezca el circuito a las posadas, como, por ejemplo: Servicio de Gestiones Administrativas para las Posadas, en Caracas.
- Apoyo del Circuito, en redes sociales, con respecto a actividades, eventos y/o promociones que tengan las posadas, en forma particular.
- Adquisición de derecho para usar la Marca Sello Circuito de la Excelencia, como parte de la promoción de los servicios de la posada en página Web, redes sociales, blogs y otros Medos de comunicación.
- Derecho a recibir asesoría primaria en cuanto a temas de calidad para la implementación de la norma.
- Derecho a recibir boletines informativos.
- Derecho a tener participación en actividades de asesorías y estudios que realice el circuito en cuanto a mercadeo.
- Opción a formar parte activa y recibir beneficios directos de proyectos especiales de cooperación técnica con organismos internacionales a través del Circuito de la Excelencia (BID, CAF, Unión Europea).
- Derecho a recibir orientación en cuanto a casos puntuales de solicitudes que realicen al sector hotelero, MINTUR, CONSETURISMO y otros organismos.
- Derecho a estar representado, como posada y a través del Circuito de la Excelencia, ante organismos como: MINTUR, CONSETURISMO, AVAVIT, etcétera.
- Bandera, reglamento y símbolos del Circuito de la Excelencia.

Fuente: Circuito de la Excelencia