

## Análisis de entorno: Hablemos del futuro de Venezuela



Tiempo de lectura: 32 min.

[Benjamín Tripier](#)

El manejo del cambio se vuelve más importante cuanto más inestable es la situación inicial. En este caso, la estructura organizativa del Estado no puede ser muy rígida al momento de encarar esas transformaciones rápidas y frecuentes. Foto: Pixabay

Todos los indicadores de entorno [nos muestran que estamos cerca del cambio de gobierno](#); podrá ser el 10 de enero o no, pero ya todo indica que el pueblo venezolano, los países vecinos -especialmente los de izquierda, radicales o moderados- la región, EE UU más Canadá, y la Unión Europea, entienden que estamos en fin de época y que esta gente -el chavismo- tiene que entregar el gobierno.

Y que, si se resisten a entregar en tiempo y en forma, pues tendrán que atravesar un suplicio de rechazo y repudio que los volverá prácticamente un gobierno paria, aun dentro de su propio país. Y así les parezca que pudieran sostenerse solo basados en el terror, pues esa estrategia no es sustentable. Y no porque venga algún ejército de fuera sino porque su propio ejército, tarde o temprano, los abandonará y hará lo mismo que ya hizo el pueblo venezolano: apoyarán a María Corina Machado y a Edmundo González.

Por eso, mientras se fortalecen los caminos para habilitar el cambio de mando, es bueno también ir hablando del futuro, que está a la vuelta de la esquina.

Hablando del futuro, el propósito del nuevo gobierno deberá ser moverse de una situación de pobreza inicial a un escenario de crecimiento productivo que conduzca a la riqueza. Deberá estar inscrito dentro de una gran estrategia de transformación que, desde el punto de vista metodológico y gerencial, maneje la transición entre un estado actual y uno futuro de forma sustentable.

Como las tres patas de una mesa, el desarrollo sustentable es un proceso que exige a los actores compromisos y responsabilidades en la aplicación de un modelo que establezca estrechas vinculaciones entre lo económico, lo social y lo ambiental. Lo cual supone considerar simultáneamente estos tres ámbitos, sin que el fortalecimiento de uno signifique el debilitamiento del otro. Porque la experiencia nos enseña que cuando se comete el error de priorizar una sobre las restantes, se direcciona al país hacia un rumbo incierto.

La estrategia de transformación, entonces, deberá pensar en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones, por lo que deberá cumplir con tres condiciones:

- generar rentabilidad económica, retornando al capital aquello que invirtió para generar espacios prósperos,
- respetar al ambiente protegiendo sus recursos naturales con un manejo equilibrado, para que el desarrollo esté al servicio del ambiente y viceversa, y
- priorizar lo social, colocando al ser humano como centro del desarrollo, especialmente por los gigantescos niveles de pobreza que dejará el chavismo cuando por fin entregue el poder.

El nuevo gobierno, con la presidencia de Edmundo González Urrutia y el liderazgo de María Corina Machado deberá mantener el equilibrio entre estos tres factores al tiempo en que orienta los recursos mediante políticas públicas, tomando acciones enmarcadas en un concepto de estado sustentable, en un planteamiento estratégico para el país, pero desde un punto de vista gerencial, que se desarrolle en el marco político –y no al revés– renovando la manera de hacer política.

Deberá saber cómo materializar la visualización (el “qué”), el objetivo de liberar a Venezuela de sus condiciones de pobreza y llevar a cabo el plan estratégico. El “cómo” precisamente ha demostrado ser la gran piedra de tranca, porque arrastra la gran brecha cultural de la corrupción, convertida en la base para tomar decisiones. Para evitar desviaciones debemos pensar en la Venezuela productiva que queremos, aquella nación en movimiento y crecimiento que cada venezolano tiene como una visión en su sub consciente.

La estrategia debe descifrar cómo acercarnos a este país soñado a largo plazo –uno que cada vez se va haciendo más corto– y, pese a que se ameritan dos o tres décadas para ejecutar la estrategia en su totalidad, habrá que establecer que el horizonte de planificación sean los primeros cinco años, en aras de seguir una consecución coherente y efectiva que, en paralelo, solvete los problemas coyunturales e inmediatos.

Como todos los cambios –sobre todo los paradigmáticos– no ocurren de un día para otro. El manejo del cambio se vuelve más importante cuanto más inestable es la situación inicial. En este caso, la estructura organizativa del Estado no puede ser muy rígida al momento de encarar esas transformaciones rápidas y frecuentes. Más aún, requiere de una alta participación del recurso humano, como el verdadero promotor y articulador del proceso de cambio.

Para mantener el rumbo de la estrategia, el camino tiene varios límites que no habría que traspasar; se trata de aquellos elementos que sirven como referencia permanente al momento de ejecutar la transformación y que deben adaptarse a las circunstancias para evitar dispersión.

Esos límites (de la estrategia) son el marco normativo, que incluye los hábitos y costumbres regulatorias, no necesariamente expuestas en las leyes, pero sí practicadas con regularidad, y que agregan identificación y legitimación. La estrategia tomaría como frontera de acción la Constitución en su versión actual como prioritaria, y una futura versión modificada que en algún momento debería llevarse a cabo para eliminar de cuajo toda la ideologización y distorsiones que incorporó el chavismo estos últimos 25 años.

Así, la transformación se deslizaría entre un referente actual y uno futuro, tras la incorporación de nuevas modificaciones para convertir las regulaciones en algo ejecutable. Lo que se pueda modificar por decreto o declarar nulos (por ejemplo, lo que legisló inconstitucionalmente la última “constituyente”).

Por ejemplo, para incrementar la productividad del país, cabría hacer una revisión del marco laboral, el cual en la actualidad coloca una serie de condicionantes sin considerar los bajos niveles de rendimiento del país. No habrá tal cosa como derechos adquiridos; porque el país está en la miseria y todos, absolutamente todos deben poner el hombro.

Claro que esos problemas son menores porque más de 60% del país trabaja en la informalidad, y los que tienen trabajos genuinos, los privados, pueden hacer acuerdos entre trabajadores y patronos como para no perder los beneficios genuinamente adquiridos... que no son los que se consiguieron sin aportar valor a nuestra sociedad.

Otro de los límites a la estrategia está dado por el *benchmarking*, una técnica gerencial basada en la comparación que puede definirse como el proceso sistemático de identificar e introducir prácticas sobresalientes para obtener resultados de mejoría y que debe revisarse a medida que se avance en la estrategia. Se fundamenta en la evaluación de experiencias de otros países, exitosas y no tan exitosas, que nos permitan aprovechar los aciertos y descartar errores sin lanzarse al vacío de la absoluta improvisación; evitando las sorpresas, que se constituyen en el peor enemigo de la buena gerencia.

Si bien hay un abanico importante de países a considerar, como sugerencia, Venezuela debería estudiar tres casos:

1. El primero de ellos es Bangladesh, con una población estimada en 169 millones de habitantes, siendo uno de los países con mayores tasas de crecimiento demográfico del mundo; que alcanzó salir de la pobreza, duplicó su renta per cápita desde la independencia -26 de marzo de 1971- ascendió su esperanza de vida y disminuyó la tasa de mortalidad de lactantes de 145 en 1970 hasta 34 en 2023; con un PIB nominal de aproximadamente 246 mil millones de dólares en 2022, con una tasa de alfabetización de 73% de la población que sabe leer y escribir. Y con 95% de los niños entre 5 y 14 años están escolarizados. Aproximadamente 85% de la población tiene acceso a electricidad, y 92% de la población tiene acceso a agua mejorada. Con todo y que se trata de un buen ejemplo de la puesta en práctica de las finanzas inclusivas, aún no se ha deshecho completamente de la pobreza extrema. Sin embargo, Bangladesh es la prueba de que, aún en circunstancias que parecen las más críticas, hay maneras de avanzar si se aplican las estrategias correctas y se realiza la combinación adecuada de inversiones. Este caso nos trae una de las experiencias más importantes y difundidas en el ámbito de las microfinanzas, replicada en unos 66 países: la política de microcréditos aplicada por el Banco Grameen –o Banco de los Pobres–, bajo la dirección del economista Muhammad Yunus, actual primer ministro, que otorgó préstamos a través de un sistema de confianza mutua y participación, descubriendo que prestar a la población con menos recursos de zonas rurales no resulta contraproducente sino, al contrario, son los clientes más confiables. La devolución de los préstamos, con un valor promedio de 160 dólares, superó 95%.
2. El segundo a evaluar será Noruega, un país con solo 5.258 millones de habitantes que ha recibido reconocimiento internacional por el modelo que estableció para administrar el negocio del gas y el petróleo. En apenas cuatro décadas pasó de poseer poca experiencia en el sector y casi inexistentes reservas petroleras, a convertirse en uno de los mayores exportadores de estas dos materias primas, capaz de explorar, extraer y entregar a los clientes su producto al menor costo y con los más altos niveles de productividad posibles. Así, los políticos se enfocaron en la creación de un sistema en el que esos beneficios económicos generados fueran transferidos a la sociedad y al desarrollo de una industria diversificada, al tiempo en que se ahorraban cuantiosos recursos para las futuras generaciones. Todo de forma sustentable y compatible con el medio ambiente. Contrario a lo que hizo Venezuela –en contraste con la tendencia de 1960 cuando los países de la OPEP nacionalizaron su industria petrolera y excluyeron a las extranjeras– Noruega adoptó una estrategia centrada en atraer a las multinacionales, pero con ciertas restricciones impuestas por sus marcos legislativos. Pero, ¿cómo lo hizo? ¿Cómo involucró al ciudadano? ¿Cómo evitó que la renta petrolera transformara y distorsionara el país? En realidad, este caso es lo más

parecido a lo que Venezuela debió haber hecho y no hizo.

3. Argentina será el último caso de estudio importante, y sobre todo cercano, tomado en referencia como *benchmarking*. Nos permitirá analizar el proceso de sustitución de un modelo similar al instaurado por el chavismo, luego de transitar por una etapa parecida a la venezolana que poco a poco se ha ido transformando sin dejar de lado los componentes sociales, para avanzar hacia la racionalidad y la coherencia. Se tomaría como ejemplo por sus paralelismos desfasados y porque, sin duda, se convirtió en un experimento: ¿cómo cambiar un modelo de corte populista sin estallidos de violencia o situaciones traumáticas? ¿Cómo abrirle nuevamente las puertas al liberalismo político?

Continuando con los límites a la estrategia, después de los marcos normativos y el *benchmarking*, debe considerarse al entorno. Para construir un marco teórico sobre los acontecimientos en otros países resultará fundamental también el toque a tierra, cuyas características pone cercos a la estrategia. La realidad y cómo es percibida condicionarán nuestra planificación.

La identidad tiene una dimensión individual y una social, que no siempre suelen coincidir. La primera incluye las evaluaciones que las personas hacen de sus vidas, teniendo como referentes sus experiencias emocionales –positivas o negativas– la posibilidad que tienen de desarrollar potencialidades y crecimiento personal, además de las herramientas para afrontar los retos vitales y el esfuerzo por alcanzar sus metas.

La segunda, agrupa la valoración de las propias circunstancias y del funcionamiento de nuestra sociedad, lo que supone una evaluación de la relación de las personas con su entorno, así como el grado en que se sienten pertenecientes a esa comunidad de la aldea global. Entonces, ¿qué identifica a Venezuela? ¿De qué forma construimos lo que nos define como nación? Cuando respondemos estas interrogantes resulta imposible separarse de nuestra identidad petrolera y de los indicadores socioeconómicos, tanto los “duros” como los “blandos”. ¿Somos algo más que mises, petróleo y turismo?

Desde 2014 hasta 2024 el país gobernado por el chavismo de Maduro, experimentó una caída acumulada del Producto Interno Bruto de 80%, según el Fondo Monetario Internacional; una cifra más crítica que cualquier país en tiempos de guerra; con 87% de personas en pobreza según lo publicado por Encovi, de los cuales 4,4% están en pobreza extrema; una tasa de participación de la mujer en la actividad económica de 50,3.

Pese a que Venezuela adquirió los compromisos del Milenio (Nueva York, 2000), cuyo primer objetivo era erradicar la pobreza extrema y el hambre –alcanzando en 2015 una meta de “pobreza cero”– los porcentajes de pobreza aumentaron con rapidez. Sin embargo, cuenta a su favor con una importante ventaja demográfica, puesto que aumentó la población en edad de trabajar –de 15 a 24 años– al pasar de 62% (Censo 2001) a 66,6% (Censo 2011) y que perdió con una emigración forzada que ya, a esta fecha llega a los 9 millones de personas.

A estos se suman los indicadores “blandos” que fueron evidenciando un continuo deterioro del clima socioemocional, asociado fundamentalmente a la presencia de situaciones concretas como la inflación, inseguridad y desabastecimiento, incidiendo en las percepciones y, por supuesto, en las conductas de los ciudadanos; capaces de desencadenar la generación de incidentes de gravedad que atenten contra la estabilidad social y la gobernabilidad.

Las categorías emocionales asociadas al enfado, preocupación, confusión, frustración y, especialmente, la tristeza, aumentaron en promedio 27 puntos porcentuales; mientras que las positivas, como satisfacción, confianza, tranquilidad, esperanza y felicidad se desplomaron en un porcentaje similar. Los resultados reflejaban una variación que rondaba entre los 20 y 40 puntos porcentuales en tan sólo seis meses y cuyos aumentos o descensos se traducían en una tendencia negativa que, desde ese punto, seguiría creciendo.

# Político

La política vista de cara al futuro debe incluir una reorganización profunda del Estado. La definición de organización incluye la agrupación sistemática de funciones, procesos y objetivos, que permitan la adecuada administración y orientación de recursos, así como las referencias comunicacionales con organizaciones equivalentes. En el caso de un país, la referencia comunicacional debe permitir que quien maneja, por ejemplo, las relaciones exteriores, sea referencia y, a su vez, tenga una contraparte en otros países.

Para la administración y organización de recursos hay que buscar aquella agrupación que, sin renunciar a las referencias de enlace con otros países, optimice la orientación al logro, la rendición de cuentas y, como muy importante en esta etapa de Venezuela, que ese gobierno no cueste mucho.

Por ejemplo, tener embajadas en países con relaciones estratégicas de nivel medio o bajo, podría responder a las referencias comunicacionales, pero afectarían la orientación de los recursos, por la relación costo-beneficio que no sería favorable para el país. Este tipo de análisis y disquisición debe ser extensiva para toda otra área de Gobierno, incluyendo a las fuerzas armadas, y en general, a lo que se ha dado en llamar “la burocracia” en la administración pública. Es preferible tener verdaderos desempleados a los que se les pague un subsidio, que tener empleados públicos que no aportan valor y encarecen o entorpecen la gestión pública.

Contar con un gobierno que cueste poco, sea eficaz (como contrapartida de eficiente), impida la corrupción, y tenga aceptación y reputación positiva, son los objetivos más importantes de esta etapa de gobierno en Venezuela.

Los temas, áreas o dimensiones en las que planteamos distribuir la organización del gobierno, son útiles tanto para la planificación, como podrían ser relevantes también para la gerencia y ejecución. Proponemos la agrupación de la actividad de gobierno en los siguientes bloques:

- Político Institucional y Gobernabilidad
- Profundizar el federalismo
- Institucionalizar y Reorganizar el Estado
- Institucionalizar el sistema de Justicia
- Avanzar en gobierno electrónico, transparencia y burocracia
- Modificar el sistema político y de partidos
- Política Exterior e Integración
- Priorizar lo regional en materia económica
- Apuntar a la neutralidad geopolítica
- Captar inversiones para el desarrollo
- Economía y Finanzas
- Impulsar desarrollo económico, industrial, tecnológico y agroalimentario
- Concebir una economía orientada a las relaciones laborales armónicas
- Promover la energía para el desarrollo sustentable
- Alinear sistema financiero nacional e internacional
- Promover la investigación y desarrollo orientado al registro de patentes
- Restaurar equilibrios económicos
- Desatar los nudos que traban la solución de la crisis

- Petróleo
- Alinear al país para la declinación del negocio petrolero
- Reestructurar PDVSA (Eliminar a PDVSA)
- Impulsar al gas y a otros hidrocarburos
- Lograr la autonomía de la Faja
- Inversión social
- Desarrollar un sistema de salud sólido
- Transformar la educación para el siglo XXI
- Transformar la cultura para alinearla con la imagen país
- Alcanzar pobreza 0 y reemplazar asistencialismo por empleos genuinos
- Ambiente
- Priorizar el agua dulce y suministrarla a todos los niveles
- Desarrollar una estrategia de manejo de basura
- Preservar el entorno y orientarlo al desarrollo
- Reconocer costos ambientales y trasladarlos al sistema económico
- Seguridad y  
Defensa
- Resguardar fronteras y soberanía
- Derrotar al narcotráfico
- Desarrollar sistemas integrados de inteligencia y contrainteligencia
- Comunicaciones
- Gerencia del cambio
- Formulando nuevas estrategias
- Una política de Estado

## Social

Estamos arrancando esta etapa del gobierno de Edmundo González con un país prácticamente quebrado y endeudado, pero con depósitos privados en el exterior cercanos a los 500.000 millones de dólares. Esos considerando sólo los legítimos porque con el resto, los de la corrupción, no puede contarse porque en cualquier momento los congelan por lavado, narcotráfico y terrorismo (Gafi).

Por eso, en este nuevo principio habrá que contar con la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) la cual debe ser introducida en el lenguaje empresarial cotidiano considerando el contexto social en el cual se encuentra inmerso nuestro país, donde la representación socio-económica de la población se focaliza con 83% hacia los niveles D y E, siendo indicador de las precarias condiciones de vida que obstaculizan cualquier aspiración sustentable de desarrollo.

Es evidente el conglomerado de indicadores que hacen indispensable el accionar empresarial en esta coyuntura colectiva, ya que; los gobiernos de forma unilateral son insuficientes a la hora de hacer frente a la pobreza, lo cual ha evocado la consciencia de las gerencias mundiales para vincularse en pro de un entorno empresarial libre de pobreza.

Para ello las instituciones deben incentivar planes de acción en la zona social de influencia inmediata de cada representación empresarial, solapando la caridad como fuerza de impacto, ante el otorgamiento de oportunidades a los sectores más necesitados. El protagonismo de la empresa privada tendera a invertir la Base de la Pirámide transformándola en un mercado activo, que debe incorporarse al negocio como proveedores, diseñadores, productores y consumidores. La inclusión en los proyectos sociales dentro del sector privado es un respaldo

necesario para la administración gubernamental cuando se experimentan períodos de crisis.

La RSE es entendida como un proceso evolutivo tanto a lo interno como a lo externo. Y podemos enfocarla en tres Fases, donde la primera se define congruente con la inquietud filantrópica, que repercute sobre el ámbito interno de la empresa y estimula el accionar social. En esta Fase 1 se habla de una ayuda puntual/individual, la premura de atender las necesidades para generar un impacto inmediato, la inexistencia del enlace entre el negocio de la institución y la acción social, la apreciación de la RSE como un gasto y finalmente se caracteriza por ser una maniobra reactiva, siendo una actividad social hacia la comunidad junto al Estado y con un nivel bajo de impacto interno.

Seguidamente en la Fase 2, encontraremos el desarrollo sustentable como columna vertebral, donde se induce a la inclusión social, generando desarrollo, bajo una relación de la acción social con los procesos de negocios y en la cual se comprometen utilidades. Esta fase es proactiva y de impacto interno medio por que estimula la organización de la inversión empresarial con criterio de desarrollo e inclusión social, evidenciada a través de la presencia en zonas y el contacto con la comunidad en consideración.

La última fase evolutiva o Fase 3, es la cúspide de la introspección empresarial en cuanto a la participación social, donde ya estamos ante la inclusión social con un mayor impacto interno, razón por la cual la empresa sostiene esta ideología de inclusión, es participe en el desarrollo de la misma, es incorporada al modelo de negocio e igualmente al modelo de ingresos y gastos de la organización. Se instaura en la mentalidad gerencial la RSE como un modelo de negocios, que posee consumidores y socios locales que son actores del diseño, haciendo más tangible la promoción del desarrollo local.

Existen factores claves a la hora de comprender esta temática, como, por ejemplo:

- En la mayoría de los casos, los modelos de negocios tradicionales orientados a las clases ABC, no han sido exitosos para el mercado de la BDP.
- El cambio del modelo de negocio pasa por revisar la filosofía corporativa.
- Es imprescindible el apoyo y compromiso de la alta dirección desde el primer momento.
- El planteamiento de estas iniciativas empresariales es a mediano y largo plazo (creación de nuevo mercado requiere período superior para alcanzar la rentabilidad).
- El desarrollo del modelo de negocio considera en su diseño a consumidores y socios locales como actores importantes para el conocimiento profundo del mercado, sus hábitos de consumo, sus necesidades y aspiraciones.
- El modelo de negocio está diseñado de tal forma que facilita y promueve el desarrollo local endógeno.
- Un producto o servicio a vender a la Base de la Pirámide tiene mayores probabilidades de éxito si logra mejorar la autoestima de los consumidores y, por ende, su calidad de vida.

¿Cuál es el método para garantizar sustentabilidad y el compromiso social que hoy preocupa tanto a nuestras empresas? Prosiguiendo con la concepción evolutiva de la RSE, y subyacente a las Fases I, II Y III, se instaura, en el transcurso de las mismas, el modelo metodológico para plasmar claramente el desenvolvimiento de la participación social dentro de una organización.

## **Económico**

Para esta nueva etapa de Venezuela no se puede andar con posiciones tibias o falta de decisiones, más que nada porque la experiencia nos ha demostrado que, a la larga o a la corta, con un estado empresario hay corrupción e ineficiencia. Por eso hay que decidirse: el Estado empresario, ser o no ser. O como alguien dijo: “Competencia cuando es posible, regulación cuando es necesaria”.

No hay dogmas, sino paradigmas: o el Estado es empresario o no lo es. Y la posición no pasa por la posesión o no de empresas, pasa más bien por una línea de pensamiento que sirva de soporte a políticas de Estado.

Si esa línea dice que el Estado no es empresario, entonces deben comenzar a desmontarse los instrumentos legales y regulatorios que reafirman su dominio sobre los bienes y recursos de producción y servicio. Desatándose en consecuencia un proceso de desestatización que conduzca a la transferencia a manos privadas de las actividades empresarias, comerciales, de producción y de servicios que estén siendo desarrolladas por el Estado. Todo esto en el marco de una política clara y definitiva.

Ahora, si la línea de pensamiento dice que el Estado será empresario, entonces deberá trabajarse para transformar los instrumentos legales y regulatorios existentes, de forma tal de asegurarles a las empresas públicas un tratamiento diferenciado con respecto al resto de la Administración (gobierno central y descentralizado).

Debe comenzarse por diseñar un modelo de manejo de las empresas que las saque del ámbito de gobierno, y las asigne a un área jurídicamente diferenciada que les brinde un estatus especial para permitirles actuar con efectividad en los mercados, compitiendo con empresas privadas.

No hay que olvidar que un Estado, por definición, no persigue fines de lucro, mientras que una empresa sí. Si el Estado va a intervenir como empresario, debe aislar a sus empresas del ámbito de lo "sin fines de lucro", para permitirles operar en igualdad de condiciones en los diferentes mercados en los que actúen.

Los gobiernos se han caracterizado por una orientación a la eficiencia, con poco éxito en la efectividad; mientras que las empresas, sin dejar de lado la eficiencia, deben consolidar la efectividad, pues si ellas no lo hacen, su competidor lo hará.

El hecho de que el Estado decida ser empresario, no anula las leyes del mercado; simplemente se le aplican a él también. Y una vez allí, puede decidir si las cumple o no. Si decide cumplirlas, debe crear un Modelo de Estado Empresario, dando señales claras a los inversores privados de que pueden invertir y planificar con niveles de riesgo medible.

Si por el contrario decide que no las cumplirá, entonces creará distorsiones que se reflejarán en precios bajos y calidad baja.

Un estado empresario tiene por principio, un poder extraordinario sobre el mercado, por lo cual debe auto limitarse, a través de las reglas del Modelo de Estado Empresario, que trata de simular una situación de competencia.

La simulación planteada pretende inducirle a la empresa una competitividad genuina que la convierta en una empresa excelente, partiendo del principio de negocios de que la calidad no se obtiene por decreto; se obtiene porque es un buen negocio tenerla. Por eso, los servicios públicos serán buenos solo si es negocio que sean buenos.

Los razonamientos van orientados a evitar que las empresas en manos del Estado se conviertan en instrumentos de política y en vehículos de subsidios. Las políticas deben ser parejas para todos, y los subsidios deben declararse abiertamente como tales, como transferencias directas, y no como reducciones de precio en bienes o servicios.

Sin desconocer que existen áreas de servicio en las cuales el estado debe dar un subsidio por precio, pero debe dárselo a todos, a las empresas públicas y a las privadas. Algunos ejemplos son el transporte subterráneo y las



empresas de servicio eléctrico residencial, que siempre requerirán un subsidio en el precio, ya sea que las empresas sean públicas o privadas.

Por eso, si hay una política de Estado que confirma que será empresario, y que va a competir con el sector privado, tiene que hacerlo evitando los mensajes confusos y enviando mensajes claros; las reglas de juego van a ser iguales para todos: la rentabilidad económica va a ser un marcador para todos.

De otra manera es difícil que coexistan empresas privadas y públicas en un mismo mercado, porque si a la pública no le interesa la rentabilidad, entonces su mecanismo de toma de decisiones será distinto y podrá crear distorsiones que en definitiva comprometerán la calidad del producto o servicio, y a la larga su continuidad.

El Modelo de Estado Empresario al que me refiero debe reconocer que, si se le induce a una empresa toda la carga de control y fiscalización estatal, o bien la saca de mercado, o bien la obliga a tener pérdidas. Esto implica sacarlas de la esfera de los ministerios o entes tutelares o de adscripción (para evitar la contradicción de los manejos administrativos, niveles salariales, carreras, bonos por producción, métodos de contratación, y sistemas de control, entre otros que se han evidenciado en los últimos veinte años).

También debe asegurarse que los nombramientos en esas empresas, a todos los niveles, sean basados en un esquema de carrera por mérito y resultados, y que los más altos cargos se decidan por concurso de credenciales y con la aprobación de una comisión especial del Congreso, debiendo durar en sus cargos el tiempo que establezcan los estatutos. De esa forma se independizaría el ámbito político (de alta influencia a nivel de Gobierno) del ámbito empresario.

Una empresa pública debe poder quebrar, y solo permitir reposición de capital cuando las condiciones de rentabilidad y nicho de mercado a mediano plazo, lo aconsejen.

Un criterio de diseño del Modelo de Estado Empresario, debe ser la separación formal entre la generación de políticas sectoriales y la gerencia de la empresa. Esto es que la actividad se regula en su conjunto, y las empresas, las públicas y las privadas, las cumplen. Esto debe reflejarse en la independencia de las juntas directivas con respecto a la acción de Gobierno.

De otra manera se estarán enviando señales negativas a los empresarios privados, por aquello de que, si una empresa juega con reglas distintas a las de perseguir la rentabilidad económica, entonces se perjudican las que si lo hacen, pues por seguir un marcador de competencia, podrían tener que asumir pérdidas y tener que abandonar la actividad. Por eso las señales son importantes para atraer o espantar al inversionista. Claro, todo esto asumiendo que un gobierno que decide mantener un rol empresario, también decide que coexistirá con empresas privadas.

El proceso de toma de decisiones empresarias se mueve en un plano totalmente distinto al de la toma de decisiones de gobierno. Si un gobierno quiere que las empresas (públicas y privadas) tomen decisiones alineadas con su política de Estado, debe crear las condiciones económicas para que así sea.

Lo que es bueno para el gobierno, no puede ser malo para la empresa, y viceversa.

A estas alturas de nuestra civilización latinoamericana y vernácula, inserta en un sistema mundial de interdependencias casi irreversibles, no se justifica que haya dogmas sobre si todas las empresas deben ser públicas o todas privadas; lo que si debe haber es un paradigma (referencial, disculpando la redundancia) que permita visualizar con claridad las reglas de juego y que se refleje en la acción de Gobierno y en la reacción de los gobernados.

Cada ley, cada decreto, cada decisión de gobierno, debería seguir un patrón definido y predecible; dentro de un modelo de comportamiento que le permita a cada empresa reconocer las buenas y las malas decisiones. No hay que olvidar que una decisión puede ser buena o mala según el modelo de referencia y de rentabilidad, tanto social, como económica.

Haciendo historia, tradicionalmente el estado se convirtió en empresario cuando:

- Las necesidades de capital para el desarrollo del país no podían ser cubiertas por el sector privado, nacional o extranjero, pues en sus etapas iniciales no había seguridad sobre la rentabilidad de los proyectos; y sí había una necesidad de intentarlo.
- La baja rentabilidad de la actividad dejó desatendidas áreas sociales y geográficas.
- La característica monopólica de la actividad generaba vulnerabilidad.

Así asumió las rutas del transporte aéreo y creó industrias básicas; asumió los servicios telefónicos y todos los demás servicios públicos, y creó empresas para todo aquello que creyó necesario para impulsar al país en una época dada.

Era una época en la cual casi todos los países europeos y en desarrollo (como nos llamaban) estaban en una misma línea y por consiguiente no se generaban distorsiones: el consumidor, el cliente como tal, aún no había nacido.

Trató de utilizar sus empresas como instrumentos de política, creando así una nueva distorsión, pues en vez de regular específicamente la actividad para orientarla, utilizó su gran poder de influencia en los mercados para impulsar, a través de sus empresas, decisiones de precio, de calidad, de contratación de gente, de compra solo nacional, y en general políticas que confundieron tres ámbitos que deberían haber estado separados:

- El de gobierno.
- El político.
- El empresario.

Pero los tiempos cambiaron, los mercados se hicieron más complejos y la actividad empresarial privada se sofisticó, a tal punto que los estados tuvieron que optar entre participar, corriendo desde atrás, en los mercados comerciales, o focalizarse en:

- Definir políticas y estrategias.
- Desarrollar la infraestructura física.
- Ejercer el control y regular.

Para todos por igual, para las empresas públicas y para las privadas. Se dio cuenta que dejar libre a unas y controladas a otras, impediría maximizar el uso de los recursos y posicionar al país en una situación privilegiada.

“Competencia cuando es posible, regulación cuando es necesaria”.

La frase anterior puede ser la bisagra entre los dos mundos, el del empresario privado y el del Estado como empresario.

## **Internacional**

El gobierno chavista de Venezuela enfrenta un significativo aislamiento internacional debido a diversas razones, algunas de las principales causas incluyen:

- Violaciones de derechos humanos: la represión a la disidencia, detenciones arbitrarias, torturas y asesinatos han sido documentados por organizaciones internacionales como Human Rights Watch.
- Crisis humanitaria: la situación económica y social en Venezuela ha generado una de las mayores crisis migratorias del mundo, con más de 7,7 millones de venezolanos huyendo del país.
- Falta de democracia: la inhabilitación de candidatos opositores, la designación de un nuevo Consejo Nacional Electoral y la falta de garantías electorales han generado preocupación sobre la posibilidad de elecciones libres y justas.
- Corrupción y nepotismo: la falta de transparencia y la corrupción en la gestión del gobierno han sido denunciadas por organizaciones internacionales y opositores políticos.
- Intervención en la región: la influencia del gobierno chavista en otros países de la región ha generado preocupación entre líderes políticos y organizaciones internacionales.

Estas causas han llevado a sanciones económicas y políticas por parte de países como Estados Unidos, la Unión Europea y otros. La situación de aislamiento internacional del gobierno chavista sigue siendo una realidad en octubre de 2024.

Si bien lo anterior es una definición genérica *at a glance*, hay que entender que esas sanciones ya se han internalizado en la dinámica del gobierno de Venezuela, y que solo tienen impacto aquellas que afectan personalmente a funcionarios, exfuncionarios, empresarios, analistas militantes y empresarios “enchufados”.

Se espera que esta semana que comienza el 3 de noviembre aparezca una lista complementaria de sancionados, que, según dicen, incluirá empresarios y banqueros quienes, para EE UU *et al*, han favorecido que el chavismo hubiera llegado a los grados de salvajismo que llegó.

Hay un movimiento interno de “alacranes” tratando de pasar desapercibidos, aunque ya es tarde para que puedan evitar lo que les espera...

Lo que sí puede considerarse algo impactante y novedoso como amenaza al chavismo, es la nueva posición de Brasil pasando de ser apologista del gobierno chavista de Maduro, a ser un fuerte crítico anunciando que no reconocerá su mandato del próximo 10 de enero, y que asumirá posiciones muy fuertes como la que asumió en Kazán auspiciando que otros amigos de Maduro (China, Irán y Rusia) impidieran la entrada de la Venezuela chavista al Brics.

Y habrá que ver cómo evoluciona la relación y si Maduro es capaz de cortar relaciones con Brasil... o con Colombia que pareciera que está encaminada en la misma dirección. Imposible pensar en un aislamiento mayor.

Las estrechas relaciones del chavismo con Irán, Herzbollá y con las FARC colocan al país en una situación de vulnerabilidad frente al inminente conflicto militar de guerra entre Irán y EE UU e Israel.

## Recomendación

- **Al gobierno:** que en este tiempo que hay por delante se prepare para poner en orden los números y la situación de cada una de las áreas de gobierno, y conforme los equipos de transición. Porque mas allá de si el 10 de enero va a entregar o no va a hacerlo, debe prepararse a que eso ocurra dentro de relativamente poco tiempo. Porque un gobierno como el que quedaría si no hace el traspaso, no sería sostenible y sometería al pueblo de Venezuela a un nuevo sufrimiento que terminará pasándoles nuevas facturas.
- **A la dirigencia opositora en la figura de María Corina Machado:** que formalicen y hagan públicos los diferentes aspectos de la entrega del mando, publicando los cuestionarios para cada mesa de enlace y anticipando los formularios que deben ser llenados para la CGR. Claro que sin hacer nombramientos para preservar la vida y la libertad de los futuros funcionarios que tendrán la responsabilidad de dar los

primeros pasos para desatar nudos y comenzar la transición.

- **A la dirigencia empresarial:** que tome nota del impacto reputacional negativo que se percibe por parte de diferentes actores de la sociedad que entienden que más que independencia institucional, la relación de la dirigencia empresarial con el chavismo, especialmente después del 28 de julio y el salvajismo con el que se atacó a la sociedad, fue la de “mirar para otro lado” dando explicaciones triviales que no se las creen ni ellos mismos. Aún están a tiempo de entrar en esta nueva página de la historia de manera decorosa, y reconocer a Edmundo González Urrutia como presidente electo e intimar al gobierno para un traspaso ordenado el próximo 10 de enero.
  
- **E-mail:** [btripier@ntn-consultores.com](mailto:btripier@ntn-consultores.com)
  
- **Instagram:** [@benjamintripier](https://www.instagram.com/benjamintripier)
  
- **Twitter:** [@btripier](https://twitter.com/btripier)
  
- [análisis de entorno](#)

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)