

Análisis de entorno: Refrescar la estrategia antes de que sea tarde



Tiempo de lectura: 12 min.

[Benjamín Tripier](#)

El corto plazo es confuso, lleno de señales contradictorias y de movimientos tácticos; el mediano y largo plazo, en cambio, empiezan a perfilar un vector relativamente claro de mayor apertura económica, reforma progresiva del marco petrolero, recomposición de actores políticos internos, y un grado inédito de tutelaje externo sobre la ruta de salida. En ese contexto, ninguna empresa que aspire a sobrevivir —y mucho menos a crecer— puede darse el lujo de seguir operando con la inercia de los últimos años.

Ninguna empresa que aspire a sobrevivir —y mucho menos a crecer— puede darse el lujo de seguir operando con la inercia de los últimos años. Foto: Referencial | Gemini

El 3E abrió una etapa completamente nueva para las empresas

venezolanas; no se trata de un simple cambio de ciclo económico ni de un ajuste más dentro de la larga crisis, sino de una transición de régimen cuya forma definitiva aún no está escrita.

El corto plazo es confuso, lleno de señales contradictorias y de movimientos tácticos; el mediano y largo plazo, en cambio, empiezan a perfilar un vector relativamente claro de mayor apertura económica, reforma progresiva del marco petrolero, recomposición de actores políticos internos, y un grado inédito de tutelaje externo sobre la ruta de salida. En ese contexto, ninguna empresa que aspire a sobrevivir —y mucho menos a crecer— puede darse el lujo de seguir operando con la inercia de los últimos años.

Realismo informado: Cambios reales, poder intacto

El punto de partida es reconocer que el país vive un momento de realismo informado. Hay cambios reales, reforma petrolera, ley de amnistía, operaciones conjuntas con actores internacionales, pérdida parcial de miedo social y recomposición del mapa mediático.

Pero el centro de poder de la revolución sigue en manos de una cúpula que controla el partido, la Asamblea, el aparato coercitivo y buena parte de la renta, especialmente la renta “en negro” que no ha sido tocada por Estados Unidos, porque no puede ni verla, ni cuantificarla.

La transición se está ensayando “desde arriba” y “hacia afuera”, pero el aguijón del escorpión —la capacidad de revertir, castigar y cerrar— no ha sido desmontado, siendo que esta ambivalencia define el marco político en el que las empresas deben tomar decisiones.

Ámbito político: transición tutelada y riesgo regulatorio

En el ámbito político, la lógica que se impone es la de una transición tutelada y sin deliberación plena. La reforma de la Ley de Hidrocarburos es un buen ejemplo: se aprueba con rapidez, sin debate nacional amplio, bajo el argumento de la urgencia económica. Se inaugura así un método peligroso que es el de transformar áreas estratégicas del modelo sin que la sociedad discuta sus términos.

A la vez, el control del relato sigue siendo condición de supervivencia del poder. Se toleran algunos gestos de apertura comunicacional —medios que se atreven a cruzar líneas antes vedadas, líderes opositores más visibles— pero esos márgenes tienen límites nítidos: cuando un medio o un actor toca el nervio de la narrativa oficial, la respuesta vuelve a ser punitiva.

Para las empresas, esto se traduce en un entorno de alto riesgo regulatorio y alta discrecionalidad, donde las reglas pueden cambiar rápido, sin consulta previa, y con capacidad de reversa. Un permiso otorgado hoy puede volverse indefendible mañana; una oportunidad regulatoria puede cerrarse si se interpreta como amenaza al equilibrio político.

La única forma responsable de operar en este terreno es incorporar la lectura política como insumo permanente de la planificación empresarial: entender quién manda realmente en cada sector, cuáles son las líneas rojas del poder y qué tipo de alianzas público-privadas son posibles sin quedar expuesto a represalias futuras.

Ámbito económico: petróleo, pobreza y oportunidades acotadas

El ámbito económico está atravesado por la promesa —todavía condicionada— de una recuperación petrolera y por una estructura social profundamente empobrecida. La reforma parcial de la Ley de Hidrocarburos abre el juego a más capital privado y mixto, flexibiliza la estructura de empresas mixtas y contratos, mejora las condiciones para arbitraje y reconoce, en los hechos, figuras jurídicas ensayadas al calor de la ley antibloqueo. El mensaje es claro: el chavismo 3.0 está dispuesto a compartir más renta y espacio operativo con inversores privados, locales y extranjeros, pero sin ceder el control político del sector.

Las proyecciones razonables de producción sugieren una posible subida desde niveles actuales hacia un rango entre 1,0 y 1,3 millones de barriles diarios en los próximos dos años, con un techo algo mayor si se alinean inversión, servicios públicos críticos y estabilidad política mínima. Sin garantía de que este escenario alto se materialice, pues depende de decisiones de inversión, de la rehabilitación del sistema eléctrico, del agua y de la infraestructura de transporte y refinación; y principalmente de una señal creíble de que los contratos serán respetados.

Para la empresa privada, esto implica que el petróleo volverá a irradiar oportunidades hacia múltiples cadenas de valor —servicios, logística, construcción, ingeniería, financieros—, pero también que cualquier apuesta de largo plazo debe contemplar escenarios de reversa, retraso o captura política de proyectos.

Al mismo tiempo, la estructura de la demanda interna sigue marcada por la pobreza masiva y el desgaste de la clase media. El país arrastra una contracción prolongada del PIB del orden de 70–80% en la última década, una de las más profundas registradas en el mundo en tiempos de paz, episodios de hiperinflación y una caída del ingreso real que ha dejado a una mayoría en la base de la pirámide entre 70 y 80% de los hogares en situación de pobreza por ingresos, con una franja minoritaria —no más de 20–30% de la población— fuera de la pobreza. Esa franja se reparte entre una clase media emergente debilitada, endeudada o emigrada, y una elite muy pequeña, altamente dolarizada y concentrada en pocas ciudades, especialmente Caracas.

Lo anterior configura un mercado interno donde conviven nichos de alto poder adquisitivo muy acotados, con una mayoría que prioriza consumo básico, servicios esenciales y soluciones de bajo costo. Las oportunidades más realistas para los próximos años se ubican en sectores como agua, energía, salud, alimentos, logística, soluciones de productividad de bajo costo y modelos de negocio adaptados a bajos ingresos y alta informalidad, apoyados en tecnología.

Ámbito social: pérdida de miedo y sensibilidad reputacional

En el ámbito social, el 3E aceleró un proceso que venía gestándose silenciosamente, que es la pérdida progresiva del miedo. La gente comienza a salir, a protestar, a hablar y a organizarse con menos temor que en años anteriores. Algunos medios rompen simbólicamente el cerco informativo y otros tantean el terreno. La ecuación, sin embargo, sigue invertida: quienes concentran el poder material —aparato, armas, renta— han perdido buena parte de su legitimidad social; quienes encarnan la demanda de cambio gozan de respaldo popular, pero no controlan las palancas formales de decisión.

Entre esos dos polos se mueve una sociedad agotada, pero con reservas de energía social que pueden activarse mucho más rápido que en el pasado. La movilización

popular puede operar como “ventana útil” para arrancar concesiones y reformas reales, pero también puede escalar, si no hay conducción política clara, hacia episodios de alzamiento desordenado. En ese punto, el poder tendría pretexto para reactivar el aparato represivo.

Para las empresas, esto significa operar en un entorno de alta sensibilidad reputacional: la forma en que se posicionan frente a temas laborales, comunitarios y de derechos puede impactar su licencia social para operar, su relación con trabajadores y comunidades, e incluso su vulnerabilidad frente a actores estatales y paraestatales.

No basta con “no meterse en política”; es necesario diseñar políticas de responsabilidad social inteligentes y focalizadas, y construir confianza con las comunidades críticas para la operación.

Ámbito internacional: Tutela del vencedor y ventanas de negocio

El cuarto componente del entorno es el ámbito internacional. El 3E se percibe, desde fuera, como una transgresión del orden multilateral y del derecho internacional, un “hecho de fuerza fuera del manual” de las transiciones democráticas. En un contexto de crisis del multilateralismo, en el que los mecanismos clásicos de presión diplomática y sanciones se mostraron insuficientes para producir cambios, la solución que emerge es excepcional y polémica.

Desde adentro, sin embargo, lo que prevalece es la lectura de una oportunidad democratizante, incluso si sus formas contradicen los manuales; esa tensión entre la narrativa global y la experiencia local atraviesa toda la transición.

En la práctica, Estados Unidos asume un rol de tutor central de la nueva etapa, y su prioridad, que es la que impone como reglas del vencedor, es triple: estabilidad, petróleo y narrativa de triunfo democrático.

En función de esos intereses, se reconfiguran alianzas, se coordinan operaciones sensibles, se validan figuras de poder internas y se impulsa una reforma petrolera ajustada a las expectativas de sus empresas y de sus socios. Junto a esto, se observa una reactivación de otros actores internacionales —países y organismos— que regresan al escenario venezolano después de años de distancia.

Ese retorno no es neutral; porque dependiendo de cómo se gestione, puede contribuir a una transición democrática con instituciones más fuertes, o terminar siendo funcional a una recomposición autoritaria maquillada de sentido común.

Para las empresas venezolanas y para los inversionistas externos interesados en el país, este entorno internacional plantea tanto restricciones como oportunidades. Las sanciones, licencias y alivios selectivos condicionan el acceso a financiamiento, los flujos comerciales y las posibilidades de establecer *joint ventures*.

Al mismo tiempo, la necesidad estratégica de reincorporar a Venezuela a ciertos circuitos energéticos y financieros abre una ventana para proyectos que, hace apenas unos años, habrían sido políticamente impensables. En este tablero, la clave es alinear estrategias de internacionalización, *compliance* y gobierno corporativo con las expectativas de reguladores e inversionistas externos, y manejar con extremo cuidado el riesgo reputacional asociado a operar en un país aún bajo observación.

t-1, t y t+1: Cuándo pensar y cuándo invertir

En este marco, la pregunta central para cada empresa no es si habrá o no cambio, sino cuándo y cómo se producirá, y en qué posición estará la empresa cuando ocurra. Es útil pensar en tres momentos: t-1, t y t+1:

- El momento t-1 es el actual; estamos en una etapa de confusión y opacidad, donde conviven gestos de apertura con la permanencia del agujón. Es, paradójicamente, el mejor momento para realizar proyectos cortos de reflexión estratégica y refrescamiento de la estrategia: ejercicios de consultoría gerencial de bajo costo relativo que permiten reposicionar al negocio antes de que lleguen las grandes inversiones
- El momento t será aquel en que se formalice una hoja de ruta institucional básica, se establezcan algunas reglas y se abran válvulas de inversión de forma más generalizada. Quien haya hecho su tarea en t-1 invertirá antes, con mejor información y desde posiciones más ventajosas
- El momento t+1 será cuando la situación se perciba como “normalizada”; quien espere hasta entonces enfrentará mercados ya ocupados, activos más caros y márgenes más estrechos

Por qué este ejercicio no puede postergarse

Si la empresa espera a que todo esté claro y “normalizado” para empezar a pensar estratégicamente, llegará tarde. Quien reflexione, se ordene y se repositone en $t-1$ tendrá ventaja competitiva sobre quien solo reaccione en t , y una ventaja aún mayor sobre quien se mueva recién en $t+1$, cuando los espacios más rentables ya estén ocupados y los costos de entrada sean más altos.

Por eso, más que una opción, este tipo de ejercicio se ha vuelto una necesidad. En un entorno como el actual, no hacer un análisis de entorno serio, acompañado y estructurado, es una decisión en sí misma: equivale a aceptar que otros —el entorno, los competidores, los reguladores— tomen por la empresa las decisiones que ella no quiso tomar a tiempo.

Un proceso profesional de reflexión estratégica, apoyado en una lectura rigurosa del entorno y en metodologías probadas, permite transformar la incertidumbre en rutas de acción concretas. Y, sobre todo, permite que la empresa deje de ser objeto pasivo de la transición y pase a ser sujeto activo de su propio futuro.

De la descripción a la metodología de trabajo

El análisis de entorno no puede quedarse en la descripción, sino que debe traducirse en metodología de trabajo. La experiencia muestra que funciona bien combinar dos herramientas: la lógica de Sala Situacional y el ejercicio de reflexión estratégica clásico.

Desde la Sala Situacional, la empresa formula su “situación”: “Empresa X en la transición venezolana post-3E” y se obliga a responder, con disciplina, qué está pasando, quiénes son los actores relevantes (nacionales e internacionales), cómo han evolucionado los hechos, dónde se concentran impactos y riesgos, cuándo pueden ocurrir los principales hitos y por qué está ocurriendo todo esto.

Esa ficha de situación se descompone luego en los cuatro ámbitos —económico, político, social e internacional—, formulando hipótesis sobre el impacto en el negocio, objetivos frente a cada ámbito y posibles líneas de acción.

Sobre esa base, el ejercicio de reflexión estratégica (que cada vez más se lleva a cabo en forma virtual utilizando las herramientas que la tecnología abierta ofrece)

lleva a la empresa a mirarse hacia adentro con un FODA honesto y accionable.

Se trata de identificar fortalezas reales, debilidades que ya no pueden seguirse ignorando, oportunidades que surgen del nuevo marco —reformas, reapertura petrolera, cambio en el patrón de demanda, regreso de actores internacionales— y amenazas asociadas a la reversibilidad política, la discrecionalidad regulatoria, el deterioro de servicios públicos, la conflictividad social y el riesgo reputacional internacional.

La clave es que cada elemento del FODA derive en acciones concretas: qué vamos a hacer para reforzar nuestras fortalezas, qué decisiones vamos a tomar para corregir debilidades críticas, qué medidas adoptaremos para evitar o mitigar amenazas y qué iniciativas lanzaremos para capturar las oportunidades que el entorno ofrece.

El siguiente paso es priorizar, aplicando el filtro de urgencia e importancia. No todas las acciones pueden abordarse al mismo tiempo, y la capacidad de ejecución es finita. Ordenar las decisiones en función de lo urgente e importante permite concentrar recursos en aquello que realmente mueve la aguja en un entorno frágil.

Hoja de ruta, escenarios y ventaja competitiva

Finalmente, todo esto se condensa en una hoja de ruta preliminar de 6, 12 a 24 meses, con hitos claros de portafolio (qué negocios reforzar, cuáles ajustar, de cuáles salir), desarrollo de capacidades, inversiones mínimas indispensables hoy y opciones de escalamiento condicionadas a la evolución del entorno.

Esa hoja de ruta no es un plan rígido, sino que es un mapa vivo, que debe dialogar con tres escenarios de país: una transición negociada con apertura creciente, un estancamiento híbrido en el que nada termina de definirse y una reversión autoritaria o crisis aguda.

Para cada escenario, la empresa debe preguntarse qué ocurre con la demanda de sus productos o servicios, con sus costos y riesgos críticos y con la validez de las decisiones que está tomando hoy. El objetivo es diseñar una estrategia suficientemente robusta como para no ser desmentida por el primer giro del entorno.

En síntesis, el entorno venezolano post-3E obliga a las empresas a dejar atrás la lógica defensiva de mera sobrevivencia y a entrar en una fase de reflexión

estratégica proactiva.

No se trata de adivinar el futuro, sino de construir, sobre la base de una lectura rigurosa de los ámbitos económico, político, social e internacional, un conjunto de decisiones que permitan llegar mejor posicionado al momento en que el país entre en su nueva normalidad. El que use esta ventana para pensar y prepararse tendrá ventaja; el que la desperdicie terminará pagando más caro, entrando más tarde y con menos margen de maniobra.

Este análisis de entorno aspira a ofrecer un marco de referencia para que cada empresa pueda mirarse en el espejo de la transición venezolana, revisar su modelo de negocio, confirmar su rumbo, ajustarlo o, si hace falta, cambiarlo de manera radical antes de que sea el entorno quien lo haga por ella.

Contacto

Mail: btripierntn@gmail.com

Instagram: @benjamintripier

X/Twitter: @btripier

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)