

Análisis de entorno: Refrescar la estrategia para competir en un país distinto



Tiempo de lectura: 12 min.

[Benjamín Tripier](#)

Muchas [empresas venezolanas](#) —grandes, medianas, pequeñas y familiares— siguen enfrentando situaciones inéditas con los mismos reflejos que les funcionaron en el pasado. Ajustan precios, negocian plazos, protegen caja y reducen gastos, esperando que el entorno vuelva a ser reconocible.

Ese enfoque ya no alcanza. Venezuela ya no volverá a ser la misma: el mercado que viene es distinto al que existía antes del colapso y también distinto al que aprendimos a sobrevivir. Por eso el verdadero desafío no es solo reaccionar mejor, sino refrescar la estrategia para competir en un país que ya cambió.

El riesgo empresarial no consiste únicamente en equivocarse en una decisión, sino en interpretar mal el momento histórico. La empresa que siga mirando el entorno con los ojos de antes verá amenazas conocidas, oportunidades incompletas y competidores equivocados. Mientras tanto, otros actores —locales, regionales y globales— estarán diseñando negocios para un país de transición, con nuevas

reglas, nuevas tecnologías, nuevas exigencias de cumplimiento y una estructura de consumidores profundamente modificada.

No se trata de abandonar el optimismo, sino de reemplazar el optimismo ingenuo por esperanza preparada. El país puede mejorar y abrir oportunidades relevantes, pero esa mejora no será ordenada, simultánea ni pareja. Habrá sectores que despeguen antes que otros, territorios que recuperen actividad mientras otros continúan en emergencia, consumidores que aumenten su capacidad de compra y otros que permanezcan excluidos. La estrategia correcta no es esperar una normalidad generalizada, sino prepararse para operar en una normalidad desigual.

El FODA ya no puede ser rutinario

El análisis FODA sigue siendo útil, pero dejó de servir si se llena por costumbre. No basta con repetir las fortalezas históricas, enlistar debilidades conocidas y colocar como oportunidad cualquier señal de apertura. La empresa debe rehacer su FODA desde cero, con la pregunta incómoda de fondo: ¿qué parte de lo que creíamos ser sigue existiendo y qué parte ya cambió para siempre?

Las fortalezas pueden haberse debilitado sin que la dirección lo haya advertido. Una marca conocida no equivale necesariamente a una marca preferida; una red de proveedores construida para escasez puede no ser la adecuada para competir en un mercado abierto; una estructura muy austera puede haber perdido capacidad de innovación; y una cartera de clientes tradicional puede estar envejeciendo, emigrando o comprando de otra manera.

Las debilidades, por su parte, también cambiaron. Ya no se limitan a falta de financiamiento, fallas de servicios, restricciones cambiarias o incertidumbre regulatoria. Ahora pesan la ausencia de datos confiables, la dependencia de personas clave, la baja digitalización, la informalidad de procesos, la fragilidad de los respaldos tecnológicos, la falta de protocolos de continuidad y una cultura organizacional que confunde aguante con capacidad de adaptación.

Las oportunidades no se parecen solamente a vender más. Pueden estar en formalizar operaciones, adquirir clientes desatendidos, entrar en alianzas, atender necesidades de reconstrucción, sustituir importaciones selectivamente, exportar servicios, incorporar diáspora como red comercial y aprovechar tecnologías que reducen costos de coordinación. Pero una oportunidad sin capacidades internas es

apenas una noticia interesante.

Las amenazas tampoco son solo las viejas amenazas. A la incertidumbre política, fiscal y cambiaria se suman la competencia externa, la aceleración tecnológica, la presión de cumplimiento, la escasez de talento, los ciberataques, la disrupción logística y los riesgos físicos. Una empresa puede tener ventas crecientes y, aun así, estar debilitándose si pierde información, talento, reputación o capacidad de cumplir.

De administrar supervivencia a construir capacidad

Durante años, sobrevivir fue una forma de gestión. La empresa aprendió a funcionar con inventarios defensivos, estructura mínima, decisiones concentradas y una gran capacidad para resolver el día a día. Esa experiencia tiene valor; el problema aparece cuando se convierte en cultura permanente. La supervivencia enseña a evitar pérdidas. La reconstrucción exige, además, aprender a identificar dónde vale la pena invertir, qué riesgo asumir y qué capacidad crear antes de que el mercado la exija.

La distinción entre variables de flujo y variables de stock ayuda a ordenar esta transición. Flujo es la venta de hoy, la caja semanal, el inventario disponible, el pago de nómina y el margen del mes. Stock es la reputación, el talento, los sistemas, los datos, la relación con clientes, la marca, los permisos, los procesos, el conocimiento acumulado y la capacidad de responder a una crisis.

Una empresa que protege solo el flujo puede sobrevivir un trimestre y destruir el stock que necesita para competir durante los próximos cinco años.

El criterio de importancia y urgencia también debe cambiar. Lo urgente seguirá siendo pagar, vender y cumplir. Pero lo importante es construir una operación que no dependa de improvisación, de una sola persona, de efectivo informal o de información guardada en teléfonos particulares. Si todo lo crítico es urgente, la empresa no tiene prioridades: tiene una emergencia permanente... y de eso sabemos bastante.

La pregunta para cada directorio debería ser sencilla: ¿cuáles son las tres capacidades que, si no se construyen en los próximos doce meses, impedirán

aprovechar el país que viene? En muchas empresas la respuesta incluirá mejor información de gestión, procesos de venta digital, ciberseguridad, continuidad operativa, formación del equipo y reglas claras para manejar caja, deuda, inventarios y proveedores.

La presencia de Estados Unidos cambia el tablero

La influencia de Estados Unidos no debe leerse como una solución mágica ni como un dato lejano de geopolítica, pues puede alterar acceso financiero, condiciones de comercio, inversiones, licencias, reputación de riesgo, exigencias de cumplimiento y entrada de nuevos competidores.

Para las empresas, eso significa que las decisiones políticas externas pueden entrar rápidamente por la puerta de la banca, de los proveedores, de la tecnología, de los seguros y de los contratos.

El mensaje práctico es que habrá mayores exigencias de trazabilidad. Las empresas que quieran trabajar con bancos internacionales, proveedores de primer nivel, inversionistas o clientes corporativos deberán demostrar origen de fondos, gobierno corporativo, controles, documentación y consistencia tributaria. Lo que antes parecía burocracia puede convertirse en barrera de entrada o en ventaja competitiva. La empresa informal podrá seguir existiendo; la empresa opaca tendrá cada vez menos espacio para crecer de manera sostenible.

La presencia estadounidense también puede atraer capital, tecnología y nuevos jugadores, lo cual, si bien ampliará mercados, también elevará estándares. No habrá una puerta de entrada exclusiva para las empresas ya instaladas. Quien quiera defender su espacio deberá competir en servicio, eficiencia, confianza, velocidad de respuesta y capacidad de integrarse a cadenas de valor más exigentes.

El daño invisible: mente, talento y migración

El chavismo no solo deterioró infraestructura, moneda e instituciones. También dejó daños en las expectativas, en la confianza, en la relación con la autoridad y en la manera de tomar decisiones. Muchas organizaciones aprendieron que planificar era inútil, que crecer era peligroso, que formalizarse exponía y que la prudencia consistía en no destacar demasiado. Es comprensible que esas defensas existan;

pero no pueden transformarse en el modelo mental para el futuro.

Una empresa que solo se defiende termina achicándose incluso cuando el mercado se abre.

Por eso la introspección no es un ejercicio motivacional: es una tarea estratégica en la que hay que identificar qué decisiones siguen tomadas por miedo, qué procesos subsisten por costumbre y qué oportunidades se descartan antes de ser evaluadas.

El hemisferio derecho del cerebro, entendido aquí como imaginación, lectura de patrones y capacidad de visualizar escenarios, no sustituye el rigor financiero, sino que lo complementa. Las cifras dicen dónde estamos, pero la imaginación estratégica ayuda a ver hacia dónde se está moviendo el terreno.

La emigración ha reducido equipos, experiencia y capacidad de relevo, pero también creó una red internacional de clientes, profesionales, proveedores, inversionistas y conocimiento. La empresa que solo ve pérdida de talento verá una carencia. La que vea una red potencial podrá crear esquemas de trabajo remoto, canales comerciales externos, programas de retorno, asesorías especializadas y alianzas con venezolanos que conocen otros mercados. El talento ya no tiene que estar siempre en la misma ciudad ni en la misma nómina para generar valor.

IA no es un adorno, sino una nueva capacidad básica

La inteligencia artificial ya está entrando en los negocios venezolanos, desde logística, análisis de datos y automatización, hasta ventas, mercadeo y atención al cliente. El problema no es que la empresa no use todas las herramientas disponibles; el problema es que no tenga un criterio para escoger, probar, gobernar y escalar las que sí le sirven.

La adopción local avanza, pero la gobernanza y la formación suelen ir detrás, lo que incrementa los riesgos de uso desordenado de información y de decisiones sin control.

Para una empresa pequeña, la IA puede comenzar con tareas concretas tales como redactar propuestas, resumir reuniones, organizar bases de datos, mejorar cotizaciones, clasificar consultas, preparar contenidos, analizar reclamos o apoyar

pronósticos simples.

Para una empresa mediana o grande, el reto es mayor: conectar IA con datos limpios, procesos definidos, controles de privacidad, ciberseguridad y responsables claros. No se trata de comprar una herramienta para decir que se innovó; se trata de reducir tiempos, errores y costos sin exponer información sensible.

La pregunta no es si la IA reemplazará a la empresa. La pregunta es si un competidor, usando IA con mejor información y procesos más ordenados, atenderá al cliente con más rapidez, menor costo y mayor precisión: y la respuesta probablemente será sí.

Por eso, la empresa que no se prepare puede perder competitividad sin que sus productos o su equipo hayan empeorado: simplemente el estándar del mercado habrá subido.

Riesgos de extremos y continuidad operativa

El entorno venezolano obliga a internalizar análisis de extremos. No porque todo vaya a salir mal, sino porque las crisis profundas ocurren cuando nadie asignó responsables, recursos y protocolos antes de que aparecieran. Cortes eléctricos, fallas de telecomunicaciones, restricciones de combustible, cambios regulatorios, disrupciones financieras, protestas, eventos climáticos y sismos no son asuntos de otra área: son riesgos operativos y financieros.

Los terremotos recientes recuerdan una verdad elemental: la continuidad del negocio no puede descansar en la esperanza de que no pase nada. Cada empresa necesita saber qué hacer durante las primeras dos horas, las primeras 24 horas y los primeros tres días después de un evento severo.

Debe definir cómo protege a su personal, cómo mantiene contacto con clientes y proveedores, dónde están los respaldos de información, quién puede autorizar pagos, qué procesos pueden seguir a distancia y cuáles instalaciones son críticas.

Los eventos sísmicos recientes en el norte de Venezuela volvieron a poner la continuidad operativa y la resiliencia logística en primer plano, particularmente en mercados con alta concentración de actividad alrededor de Caracas.

El análisis de extremos también debe tener traducción financiera: cuánto efectivo se necesita para resistir una interrupción de 30, 60 o 90 días; qué proveedores alternos existen; qué seguros son realmente cobrables; qué contratos tienen cláusulas de fuerza mayor útiles; y cuáles son los puntos únicos de falla. La empresa que responda estas preguntas antes de la crisis no elimina el riesgo, pero evita que el riesgo se convierta en parálisis.

Matriz de riesgos estratégicos para empresas en Venezuela

Esta matriz cruza los factores de riesgo identificados (adopción de IA sin gobernanza, Shadow AI, inestabilidad operativa tras eventos sísmicos y fragmentación geopolítica) con planes de acción específicos.

Está diseñada para preparar a los líderes ante situaciones inéditas, combinando anticipación, resiliencia y alineación con el Código de Ética para el Desarrollo y Aplicación Responsable de la Inteligencia Artificial (MINCYT, febrero 2026).

Los nueve principios del Código son:

1. IA humanista
2. Equidad, Igualdad y No Discriminación
3. Responsabilidad ambiental
4. Seguridad
5. Privacidad
6. Transparencia
7. Rendición de cuentas
8. Ciencia abierta
9. Excelencia

Factores de riesgo y estrategias de mitigación tecnológica

Guía de gobernanza, resiliencia y ética para la adopción institucional de inteligencia artificial y gestión de contingencias.

Adopción de IA sin gobernanza

Políticas de ciberseguridad Acceso controlado, auditoría de algoritmos, cifrado y evaluación de proveedores. DPIA y controles por roles.

Protocolos de resiliencia Integración en planes de continuidad (BCP) con escenarios de fallo y activación de modos degradados.

Capacitación ética Obligatoria en los 9 principios (Seguridad, Privacidad, Transparencia). Talleres de supervisión humana.

Estrategias de adopción Creación del Comité de Gobernanza, marco formal con KPIs, presupuesto asignado y trazabilidad.

Shadow ai (uso no autorizado de herramientas)

Políticas de ciberseguridad Bloqueo de herramientas no homologadas vía CASB/DLP. Monitoreo de tráfico y listas blancas de "AI permitido".

Protocolos de resiliencia Respuesta a incidentes de fuga de datos, incluyendo contención, notificación y recuperación.

Capacitación ética Sensibilización sobre riesgos de filtración y sesgos. Formación en Privacidad y Rendición de Cuentas.

Estrategias de adopción Oferta de herramientas corporativas seguras. Transformación de la demanda informal en institucional.

Inestabilidad operativa tras eventos sísmicos

Políticas de ciberseguridad Redundancia en nube multi-región y on-premise seguro. Backups offline y planes de recuperación (DRP).

Protocolos de resiliencia Evaluación estructural rápida, comunicación satelital y simulacros periódicos. Cadenas de mando alternativas.

Capacitación ética Responsabilidad ambiental y seguridad. Ética en el triaje de recursos: humanos frente a sistemas.

Estrategias de adopción Sistemas de alerta temprana e integración de la resiliencia sísmica en la estrategia corporativa global.

Fragmentación geopolítica

Políticas de ciberseguridad Segmentación de redes, diversificación de proveedores y controles de exportación de datos.

Protocolos de resiliencia Planes de contingencia ante interrupción de suministros, sanciones económicas o cambios regulatorios.

Capacitación ética Formación en IA humanista, soberanía tecnológica y acceso equitativo (Ciencia Abierta).

Estrategias de adopción Dual-sourcing y localización de capacidades críticas para garantizar la independencia tecnológica.

Cómo usar la matriz

- **Priorización:** Evaluar probabilidad e impacto de cada riesgo en el contexto específico de la empresa (sector, ubicación geográfica, exposición a IA)
- **Responsables:** Asignar owners (CISO, COO, Chief Ethics Officer o equivalente, y área de Estrategia)
- **Monitoreo:** Revisar trimestralmente o tras eventos significativos (sismos, cambios regulatorios, incidentes de Shadow AI)
- **Integración:** Vincular con el plan estratégico, presupuesto de ciberseguridad y programa de continuidad del negocio

Esta matriz prepara a los líderes para situaciones inéditas al combinar prevención técnica, resiliencia operativa, alineación ética obligatoria con el Código Nacional y un camino claro de madurez organizacional. Se recomienda complementarla con ejercicios de escenarios al menos dos veces al año.

Qué hacer ahora

No hace falta esperar la estabilización total para empezar. De hecho, esperar suele ser una forma de perder tiempo. La recomendación es una revisión estratégica intensiva de 90 días, conducida por la dirección y no delegada por completo a un área funcional, apoyándose en el apoyo de una consultoría especializada.

1. **Rehacer el FODA desde cero.** No partir de la lista anterior. Revisar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas contra tres escenarios:

apertura acelerada, transición lenta y nueva crisis de entorno.

2. **Separar flujo de stock.** Proteger caja y margen, pero identificar qué activos de largo plazo se están erosionando: talento, datos, marca, procesos, relaciones y controles.
3. **Priorizar cinco riesgos críticos.** Electricidad, conectividad, ciberseguridad, liquidez, dependencia de personas o proveedores. Para cada uno, definir responsable, señal de alerta y plan alternativo.
4. **Ordenar la empresa para competir.** Formalizar datos, contratos, impuestos, procesos de compra, controles de pagos y documentación de clientes y proveedores. El cumplimiento será parte del mercado, no una tarea posterior.
5. **Usar IA en procesos concretos.** Seleccionar dos o tres pilotos con impacto medible; capacitar al equipo y establecer reglas sobre datos, validación humana y uso autorizado.
6. **Reconectar con la diáspora.** Mapear exempleados, clientes, distribuidores y aliados fuera del país. La emigración puede ser pérdida, pero también extensión comercial, técnica y financiera.
7. **Preparar continuidad de negocio.** Ensayar una interrupción de 72 horas y corregir lo que falle. Una política que nadie ha probado, no es un plan.

Cierre

Venezuela está entrando en una etapa donde sobrevivir ya no será suficiente. El país puede abrir oportunidades relevantes, pero también traerá competencia, exigencias, volatilidad y riesgos nuevos. La empresa que se limite a esperar que “todo se arregle” llegará tarde. La que confunda prudencia con inmovilidad verá cómo sus fortalezas históricas se vuelven insuficientes.

El mensaje no es pesimista. Es realista. Hay razones para mantener esperanza, invertir selectivamente y preparar crecimiento; pero hacerlo exige reconocer que la Venezuela que viene no premiará igual que antes a quien resiste, sino a quien aprende más rápido, construye confianza, cuida sus activos invisibles y se prepara para escenarios extremos.

Las empresas no necesitan adivinar el futuro. Necesitan dejar de administrarlo como si fuera una repetición del pasado. Con mente abierta, disciplina operativa y capacidad de imaginar lo que todavía no se ve, podrán transformar la incertidumbre en posición competitiva. Con trabajo, preparación y lectura fresca del entorno, los

tiempos mejores no serán una consigna: podrán convertirse en una ventaja construida.

Contacto:

Mail: btripierntn@gmail.com

Instagram: @benjamintripier

X/Twitter: @btripie

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)