

## Análisis de Entorno: realismo informado (cuando ser optimista es peligroso)



Tiempo de lectura: 16 min.

[Benjamín Tripier](#)

Este es el primer Análisis de Entorno del año, y lo mejor que puedo recomendarles para arrancar este año tan especial, es poner nuestra realidad en perspectiva. Lo primero que debo compartir es que el optimismo, en las circunstancias actuales puede jugar en contra de los negocios. Cualquiera de los dos: el optimismo fantasioso tan usual, y el optimismo informado más asentado en lo concreto.

Hoy, ver el vaso medio lleno o medio vacío puede inducir a una distorsión que conduzca a errores de apreciación con impacto negativo en la toma de decisiones; y, por consiguiente, en el resultado de los negocios.

Hoy se impone lo que he llamado “realismo informado” que no es otra cosa que apreciar el nivel real de agua del vaso, sin imponerle sesgo alguno... ni para arriba, ni para abajo: “Esto es lo que hay”.

La montaña rusa emocional que hemos vivido en el último trimestre del 2023, pasando desde la alegría por la suspensión (transitoria) de las sanciones petroleras y el resultado de las primarias, hasta la persecución y detención de opositores, a la espada de Damocles de las inhabilitaciones y la reinstalación de las sanciones (que

a esta fecha no ocurrió ninguna, pero aún podría).

Mas el referéndum y los acontecimientos con Guyana y el Esequibo; con el controvertido tema del intercambio de prisioneros con Estados Unidos que dio como resultado que los rehenes americanos pasaran Navidad con sus familias, y que Alex Saab fuera liberado.

El costo de esa decisión fue “difícil” para la administración Biden, pero finalmente quedó claro que se intercambian prisioneros solo con el enemigo y que las “negociaciones secretas” son en terceros países, porque en Estados Unidos no reconocen al actual gobierno de Venezuela.

Esa montaña rusa nos coloca, a esta fecha, en una situación de incertidumbre que se adueñará, en forma inercial, de, al menos, el primer trimestre de este 2024. El cierre del año con caída del PIB, entre -0,7 y -2% dependiendo de la fuente, nos muestra una suavización en la caída de las variables económicas, pero no logran sacarnos de esa pendiente negativa que, a veces más pronunciada, y a veces (como ahora) más suave, pero siempre en caída.

El país se nos va haciendo cada vez más pequeño, y tal vez haya que correlacionar esa disminución, con el achicamiento progresivo del sistema eléctrico, base de cualquier PBI del mundo. Porque el PBI de un país es la electricidad con la que cuenta.

Y si lo extrapolamos con que las energías primarias sobre las que se genera la energía eléctrica están cada vez más comprometidas -la térmica por limitaciones de combustible, la hidráulica por problemas de transmisión, y de las otras (eólica, fotovoltaica y nuclear) ... de esas, no tenemos- y si consideramos el deterioro, abandono y canibalización de equipos eléctricos; todos los días perdemos un poco más de capacidad eléctrica, por lo que podemos casi anticipar que, todos los días, el país se nos hace un poco más pequeño.

Nuestro realismo informado nos coloca en una posición en la que cada empresa debe adecuarse al ritmo de la situación general, buscando diferenciarse identificando y aprovechando los espacios de oportunidad que esta crisis (como cualquier otra crisis) nos va presentando.

En ese espacio decreciente, hay muchas oportunidades en cualquier espacio económico y social que se evalúe, y dependerá de cada empresa tener una lectura

realista (y actualizada) del mercado, tratando de cerrar transacciones a nivel de detal, las cuales, al agregarse a nivel de la economía como un todo, pueden producir ese efecto multiplicador, de lo que se reconoce como “crecimiento orgánico”.

Lo cual significa que va creciendo armónicamente, sosteniendo cuidadosamente, este equilibrio inestable y precario del que todos somos parte. Y cuando digo todos, me refiero a todo el sistema empresario moviéndose al ritmo que le marca el gobierno, el cual no se rige por procesos racionales, sino por criterios políticos y principalmente ideológicos/ defensivos y de supervivencia, en un ambiente que cada día le resulta menos favorable.

Por eso es tan importante que las empresas, más allá de su tamaño o sector, tengan “lecturas” más amplias de sus entornos de negocios, incorporando con fuerza, especialmente en este año, factores políticos, sociales e internacionales, los cuales se constituyen en los “puntos ciegos” de cualquier empresa, cuyas lecturas, casi siempre, se centran en lo que conocen muy bien, que son los aspectos relacionados con clientes y proveedores, así como en los marcos regulatorios en los que están inscriptos, generalmente en los aspectos tributarios.

Empecé calificando este año como “especial” porque se trata de un año electoral atípico, que incidirá en todas las acciones y decisiones de gobierno, tanto a nivel sistémico como individual, sobre empresas, personas e instituciones; las cuales serán evaluadas por el gobierno según sumen o resten valor político al candidato del gobierno que vaya a resultar de la pugna interna del chavismo.

Por eso la recomendación a las empresas es mantenerse en un marco de neutralidad clara y visible, evitando ser arrastrados al campo político/ comunicacional en el cual el chavismo puede dar cátedra, y las empresas y empresarios han demostrado que de eso no saben... que en ese campo están derrotados antes de empezar.

Es importante hacer esfuerzos para que en este 2024 no cierre ni una empresa más. Y no porque el ambiente sea adverso hay que abandonar la actividad; lo que hay que hacer es reinventarse y adecuarse a las nuevas características de este mercado novedoso, con menos gente y con más pobreza, pero no por eso con menos oportunidades... de hecho, hoy, es tal vez el momento donde hay mayores oportunidades.

Lo que hay que hacer es asegurarse que sea una actividad privada con poco o ningún contacto con los negocios del gobierno y sus representantes, a menos que los niveles de riesgo involucrados muestren ser razonables... Y esa recomendación es válida para multinacionales, corporaciones, empresas pyme y personas naturales... los negocios con el gobierno son un capítulo aparte. Porque las oportunidades están en la parte privada de la economía.

## Político

Esta vez al foco político hay que ponerlo en el lado del chavismo, porque están ocurriendo movimientos internos que hacen pensar que algo diferente está pasando puertas adentro. Este principio de año se caracterizó por la declaración de Maduro de que aún no sabe si será candidato, lo cual, si se tomara en forma aislada podría considerarse como tantas veces en el pasado donde podría ser hasta un juego político más.

Lo diferente en esta oportunidad es que hay movimientos internos que creen que Maduro no debería ser el candidato, y que debería ceder ese espacio a otro chavista que midiera mejor en las encuestas y que lograra refrescar la imagen de la revolución, tanto dentro de Venezuela, como en el exterior.

Y esto comenzó con fuerza en 2022 y culminó una primera etapa con los 80 uniformes naranja de presidiario y la desaparición (?) de El Aissami, todos funcionarios relevantes de alto nivel del gobierno chavista, que se suponía que estaban conspirando. Bueno... ese grupo fue desactivado (por ahora...), pero hay otros que, con su salida, quedaron en ventaja.

La siguiente etapa, que posiblemente se esté viviendo ahora, no tiene caras visibles, pero se apoyan en las muy bajas mediciones del chavismo en la opinión pública, y las muy bajas del candidato natural. Y se manifiestan en un conjunto de acciones y decisiones que parecieran impulsadas desde adentro para debilitar al gobierno.

Entre ellas están haber permitido las primarias de la oposición con la premisa de que iban a ser un fracaso; luego el tema del referéndum que no salió bien; luego la reunión en las Granadinas, la detención con desaparición y posterior liberación de miembros del equipo de María Corina, y en general todo un manejo cuestionable que en el pasado no era frecuente. Entonces, el supuesto es que alguien está socavando al candidato desde adentro.

Bueno... lo anterior es un conjunto de elucubraciones tomando la información pública disponible, la cual va marcando un camino interno que debería concluir en que haya más de un precandidato presidencial por el chavismo y que, de alguna manera muy propia del chavismo, se dirima y termine resultando un ganador.

Si ese ganador resultara ser Maduro, pues no habría ningún cambio aparente, aunque internamente la presión seguiría aumentando; porque las motivaciones políticas que buscan el cambio están basadas en elementos reales que nos muestran que la gente de este país está cada día peor.

Hoy, dada la situación, la pregunta que deben hacerse en el chavismo es cómo hacer para ganar una elección cuando no tienen los votos... y el proceder operacional del gobierno, estará orientado en la dirección que mejor responda a esa pregunta. Y seguramente, la respuesta no resultará buena para la sociedad, porque significará algún tipo de radicalización política, la cual, casi seguramente resultará en una radicalización económica. La cual, casi sin duda, obligará a la radicalización social. Y de allí a la “nicaragüización” hay solo un paso.

## Social

Con casi 600 días sin aumentos de salarios y con un aumento sostenido de los precios, el consumo ha caído dramáticamente, haciendo que la caída del primer trimestre del 2023 sea más baja. Posiblemente la gran diferencia esté en los inventarios, porque para lograr bajarlos se hicieron ofertas de precios, las cuales sirvieron para bajar los inventarios, pero no lo suficiente como para reactivar el consumo.

Y esa baja de inventarios y de consumo redundó, aguas arriba, en una caída de la actividad industrial, la cual, como hemos ido comprobando, incide directamente en los niveles de pobreza. Aunque aún no están disponibles los números de Encovi 2023, es muy probable que hayamos regresado a las cifras de 2021, las cuales mejoraron con el “Venezuela ya se arregló” de 2022, pero que después comenzaron nuevamente a deteriorarse.

Se percibe más gente que lo usual pidiendo limosna y buscando su sustento en la basura, así como el hecho de que tener un empleo, ya sea formal o informal, no significa dejar de ser pobre. Esto es, lo que ganan no les alcanza para vivir con una cierta normalidad.

Les recuerdo que la pobreza puede definirse como “una condición que se caracteriza por la privación continua o crónica de los recursos, de la capacidad, de las opciones, de la seguridad y del poder necesarios para disfrutar de un nivel de vida adecuado y de otros derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales”.

La definición es importante porque al ponerle nombre y apellido, ubicarlo en un contexto familiar, reconocer que en esa familia hay adultos mayores y niños, adquiere peso la privación de recursos, tales como el alimento (ir a dormir sin haber comido durante el día) y la salud.

Este 2024 será muy duro para la pobreza que cuenta con apoyo limitado por parte del Estado, por lo que solo nos queda la solidaridad privada, de empresas y de personas. Las empresas que tengan planes de RSE deberán ampliarlos y los que no lo tengan, por pequeñas que sean, deberán “adoptar” a una persona o una familia, para ayudarlos en lo que sea posible.

Por diseño somos una sociedad esencialmente solidaria, por lo que no me cabe duda que entendemos el problema y debemos esforzarnos por dejar prejuicios de lado, y ayudar al prójimo, “porque sí”.

## Económico

Todo el tiempo están pasando cosas en los diferentes ámbitos, y todas, absolutamente todas, a la larga o a la corta terminan con un impacto en la economía. Así como ciertos analistas se pasaron el 2023 hablando de lo bueno que iba a ser el año... y lo sostuvieron hasta que se dieron en la frente con que se acabó el año y nada pasó, porque fue malo; para este 2024, es de esperar que haya más realismo que optimismo.

En nuestro caso, nos pasamos el año apreciando que no se veían señales concretas de crecimiento del PBI, pero, ante la falta de información concreta terminamos aceptando que podría haber algún crecimiento muy bajo (1 o 2%), pero con la sensación de que no sería así. Finalmente, 2023 cerró con una caída que unos ubican en 0,7%, y nosotros la vemos más cercana al 1 o 2%. En fin... ya pasó. Nos debería servir de referencia para los cálculos para este año 2024.

Los logros que se atribuyen como de “mejora” no son otra cosa que “resortes presionados” que cuando se suelten, darán saltos inimaginables en temas como inflación y tipo de cambio, que son los dos únicos indicadores relevantes para una

economía precaria como la nuestra; sin ahorro ni inversión, con deudas gigantescas del gobierno tanto al exterior (más de 200.000 millones de dólares) como al interior, con las facturas impagas de los diferentes entes del Estado por miles de millones de dólares.

Este 2024 debe ser enfrentado en forma conservadora y con criterios de austeridad, de forma tal de lograr que la rebaja en gastos no reproductivos, pueda trasladarse a los precios para ponerlos al alcance de la empobrecida mayoría de 21 millones de habitantes con algún nivel de ingresos, pero en condiciones de pobreza.

El tema económico crítico, para este 2024, será el sistema de precios... y la gente, las grandes mayorías, utilizarán ese parámetro para las decisiones de compra.

Para lograr lo anterior, no será suficiente con una remarcación de precios con descuentos, sino que deberán ajustar la hoja de ruta, refrescando la estrategia y racionalizando la organización; haciendo un Pareto y concentrándose en productos y mercados clave; adaptando formatos de presentación y buscando optimizar la cadena de suministros. En esa dirección, optimizar la carga laboral, reteniendo el personal clave, que tenga la capacidad de sustituir hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral.

El otro tema importante es la *coopetition*, que no es otra cosa que un sistema de alianzas con competidores, de forma tal de optimizar el sistema de costos, siempre con el propósito de cubrir el punto de decisión del cliente, que, les repito, será el precio... principalmente el precio.

También hay que tener en cuenta las lecciones aprendidas en 2016 y 2017, y cómo sobrevivimos la fuerte turbulencia de aquellos días. Recordar qué hicimos y qué no hicimos, y ponerlo en la perspectiva actual. Y ... concentrarse en cerrar cada transacción de negocio... que ningún cliente se vaya sin comprar y que ningún negocio pierda esa venta.

Me gusta el ejemplo del señor que va a la tienda a comprar 100 gramos de harina, y el vendedor le responde que solo puede venderle paquetes de 1 kilogramo... y el cliente se retira con su dinero en el bolsillo y sin la necesidad satisfecha, y el comerciante se queda con su paquete de 1 kg, y sin la caja resultante de una venta que se perdió.

El caso anterior es un ejemplo de rigideces autoinducidas, por haberse quedado estancados en un mercado de clase media que está achicándose cada día más, el cual va, poco a poco, siendo sustituido por un mercado de clases más bajas...hay que aprender a adaptarse... y el que no lo haga este año, posiblemente enfrentará problemas más graves que lo que debería ser.

Hoy más que nunca las empresas deben refrescar sus estrategias para adaptarse a las nuevas condiciones. El pasado ya no volverá, y al futuro tenemos que construirlo nosotros... juntos.

Ahh... y evitar la participación de las empresas en política ... este año, especialmente, será muy peligroso.

Internacional

A las guerras en marcha de Rusia contra Ucrania, y de Israel contra su entorno musulmán (pronto se incorporarán Líbano, Irán y Yemen), es razonable pensar que este 2024 podrían iniciarse las de las 2 Coreas, y la de China contra Taiwán. Y como todas tienen como común denominador a Estados Unidos, entonces cabría pensar que su política exterior tendrá esos frentes como principales.

Podría entenderse que, nosotros como país petrolero, podríamos tener algún peso como proveedores y más estando la producción en manos de Chevron como empresa norteamericana autorizada para producir, prácticamente sin límites; aunque su plan de producción según la GL privada que tienen, está perfectamente acotado y sí tiene límites.

Pero como las posibilidades se estrellan contra la realidad, el escalamiento de producción por parte de nuevas empresas -Maurel&Prom, ENI y Repsol- tendrá el ritmo que la realidad operacional les vaya permitiendo.

Mientras que cuando los "gringos" miran unos grados hacia el este, se encuentran con un gobierno que no solo no les presenta problemas, sino que son amigos, protegidos y, tal vez lo más importante, tienen hambre de crecimiento sin lastres ideológicos, y no tienen una reputación negativa de no pagar deudas, sino que su reputación aún es un libro en blanco sobre el que comenzará a escribirla... y van bien encaminados.

Porque de nada sirve tener las reservas más grandes del mundo de petróleo, y un mercado casi infinito, si nosotros mismos, en Venezuela, hemos creado el cuello de botella que impide que las dos puntas se junten. Aquí desde adentro, y mucho antes de las sanciones, ya habíamos herido de muerte a nuestra industria petrolera, y hoy 15 años después, la mantenemos viva con respiración artificial.

En el caso de Argentina, cambió quien maneja el timón del país y está maniobrando para trabuchar/ trasluchar (cambiar de amura las velas en la virada en redondo) y cambiar el rumbo. Maniobra compleja en medio de una tormenta, con una parte minoritaria de los pasajeros cercanos al motín, con velas en mal estado, el barco con daños estructurales, fuerte oleaje y vientos cruzados; pero con una tripulación totalmente alineada, respondiendo a las instrucciones de ocupar sus puestos y responder con las maniobras en tiempo y en calidad. Y tratar de que nadie se caiga al agua...

Argentina cobrará a manifestantes por operativo de seguridad

Pero parece que, en general, la gente, el pueblo argentino, tiene confianza en el nuevo capitán y en sus destrezas, porque no solo está manteniendo el control del timón y la integridad del barco, sino que está dando tranquilidad adentro, y también afuera... ya dejó de ser el loco para convertirse en el salvador...

Porque su experiencia económica es en crecimiento económico, y sus destrezas políticas parecieran ser innatas (“Las habilidades innatas son las características que a menudo se consideran rasgos de personalidad. Son las habilidades que utilizas en cada área de tu vida y también son los adjetivos calificativos que tus familiares y amigos probablemente usarían para describirte”) ... Por lo que se ve a 28 días de gobierno: *“so far, so good”*.

Esta etapa inicial, tal vez sea la más difícil, porque tendrá que enfrentar intereses enquistados, casi todos en contra del pueblo en general y a favor de algunos en particular. Hoy más que nunca el gobierno necesita el apoyo concreto de quienes lo votaron (56% de los votos) para que logre hacer los cambios que prometió para la construcción del futuro de los argentinos.

Lo que está haciendo Milei es liberar de las restricciones del Estado para que cada quien pueda actuar por su cuenta y ya no tener que echarle la culpa al gobierno... y que cada quien de lo mejor de sí.

El tema del diferendo del Esequibo pasó por una nueva etapa de tensión militar en la que parece que permanecerá mucho tiempo, pero sin llegar a convertirse en una guerra (sDq). Será una referencia más para la confrontación política interna, no entre gobierno y oposición, sino intrachavismo, que es donde hoy está el centro de la discusión. Como decíamos en el pasado, los cambios se originarán en el interior del chavismo... y desde allí se desprenderán las oportunidades de cambio real.

### Recomendación

- Al gobierno: Que prepare diferentes figuras posibles para traspasar al sector privado empresas viables que estén en manos del estado. Es una decisión importante que siempre conviene que los gobiernos las tomen proactivamente; evitando hacerlo en forma reactiva cuando el sistema no dé para más... y eso es algo que se ve venir... los recursos son limitados, y el deterioro es progresivo.
- A la dirigencia opositora: Que mantenga la unidad alineada con María Corina, y la línea de acción que mantiene hasta ahora; evitando confrontar, abriendo canales de comunicación y negociación, y no escuchando ni dejando participar a los seudoopositores que todo lo que pretenden es “embarrar la cancha”. Porque hay algunos de esos que, de tanto ruido que hacen y declaraciones estrambóticas, ya caen en el ridículo ... a esos ni tenerlos en cuenta.
- A la dirigencia empresarial: Que revise el año que pasó, y el rol que tuvieron en eventos políticos públicos que no terminaron en ninguna mejora económica concreta; pero sí hubo varias reputaciones de empresarios que comenzaron a ponerse en entredicho. Los están usando, y ellos lo saben y se dejan; pero no administran la exposición y se dañan ellos mismos y al sistema empresarial que representan.
- Mail: [btropier@ntn-consultores.com](mailto:btropier@ntn-consultores.com)
- Instagram: @benjaminthropier
- Twitter: @btropier

<https://www.elnacional.com/venezuela/analisis-de-entorno-realismo-informado-cuando-ser-optimista-es-peligroso/>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)