El tiempo que todavía tenemos

Tiempo de lectura: 14 min.

Asdrubal Oliveros

Hay una diferencia fundamental entre el reloj de una persona y el reloj de una empresa. Para una persona, una economía que tarda cinco o diez años en mejorar puede significar una parte importante de su vida. Para una empresa, esos mismos cinco o diez años pueden convertirse en el período durante el cual construye las capacidades que determinarán su posición cuando el mercado finalmente cambie. Esa diferencia parece obvia, pero creo que tiene enormes implicaciones para Venezuela.

Pongámoslo en perspectiva. El Banco Mundial estima que cerca de la mitad del comercio mundial está vinculado a cadenas globales de valor y ha encontrado que un aumento de 1% en la participación de un país en esas cadenas puede generar incrementos del ingreso per cápita superiores a los asociados con el comercio convencional. Para una economía como la venezolana, que durante años se hizo más pequeña, más aislada y menos conectada con los circuitos internacionales de

inversión, tecnología, proveedores y conocimiento, el dato importa mucho. Si Venezuela entra en una etapa de mayor apertura, la oportunidad no consistirá simplemente en vender más dentro de un mercado que se recupera. Consistirá también en volver a conectarse con cadenas productivas de las que el país se fue alejando.

Aquí aparece una idea que puede resultar extrañar, a primera vista: **para el sector privado venezolano, la lentitud del cambio económico también puede convertirse en una ventaja**. No porque sea deseable que Venezuela cambie lentamente. Para la gente ocurre exactamente lo contrario. Cada año de retraso representa poder adquisitivo que no se recupera, oportunidades que desaparecen, decisiones familiares que se postergan y proyectos personales que envejecen esperando mejores condiciones. Una persona tiene un horizonte vital limitado y, por tanto, pedirle paciencia indefinidamente frente a una economía que no termina de mejorar es profundamente injusto.

Una empresa tiene una relación distinta con el tiempo porque puede acumular capacidades. Durante años, buena parte de la conversación empresarial venezolana ha girado alrededor de una pregunta: ¿cuándo cambiará el país? Creo que esa pregunta empieza a quedarse corta. Para una compañía debería ser mucho más importante preguntarse cómo quiere estar cuando el país haya cambiado. No sabemos con precisión cuánto tardará ese proceso, cuál será su velocidad ni si avanzará de manera lineal. Probablemente no lo hará. Venezuela seguirá enfrentando durante bastante tiempo enormes problemas institucionales, fiscales, monetarios, financieros, eléctricos y de infraestructura. Pero precisamente porque la transformación puede ser lenta existe un período durante el cual las empresas pueden prepararse para competir en un entorno diferente.

Sobrevivir no es competir

Hay algo que admiro profundamente del sector privado venezolano: su capacidad para sobrevivir. Pocas comunidades empresariales han tenido que operar durante tanto tiempo bajo condiciones tan adversas. Inflación extrema, controles, expropiaciones, deterioro de servicios públicos, contracción del crédito, caída del consumo, emigración del talento, incertidumbre jurídica y una moneda que perdió prácticamente todas las funciones que debería cumplir una moneda. Sobrevivir a todo eso requirió creatividad, flexibilidad, disciplina y una capacidad extraordinaria para adaptarse.

Pero allí aparece también una trampa: haber aprendido a sobrevivir en una economía disfuncional no significa estar preparado para competir en una economía más normal. Son capacidades distintas. Una empresa puede ser extraordinariamente buena gestionando escasez y, al mismo tiempo, tener bajos niveles de productividad. Puede haber aprendido a operar prácticamente sin crédito y conservar una estructura financiera deficiente. Puede conocer perfectamente cómo protegerse frente a la inflación y no saber competir por precio. Incluso puede conservar una participación importante de mercado porque durante años existieron barreras que hicieron extremadamente difícil la entrada de nuevos jugadores.

Las distorsiones no solamente perjudican; algunas veces también protegen. Cuando desaparecen, dejan al descubierto problemas que antes podían permanecer ocultos. Por eso una eventual mejora del entorno venezolano tendrá una consecuencia que algunas empresas todavía subestiman: la recuperación económica no solamente traerá oportunidades, también traerá competencia. Llegarán nuevos capitales, empresas extranjeras, empresarios venezolanos que regresan, nuevas marcas, tecnologías y modelos de negocio. También habrá empresas locales que utilizaron estos años para fortalecerse. Una economía más abierta puede ser mucho mejor para el país y, simultáneamente, bastante más incómoda para algunas empresas existentes. No hay ninguna contradicción entre ambas cosas.

La importancia de las cadenas de valor

Aquí entra un elemento que considero central: las cadenas de valor. Durante mucho tiempo, cuando se habla de inversión extranjera en Venezuela, la discusión se concentra casi exclusivamente en cuánto dinero podría entrar. Me parece una visión demasiado estrecha. El capital importa, por supuesto, pero el efecto más transformador de una inversión puede producirse alrededor de ella.

Una inversión petrolera, por ejemplo, no es solamente un pozo o una plataforma. Necesita ingeniería, transporte, mantenimiento, seguridad industrial, software, alimentación, alojamiento, seguros, servicios financieros, asesoría legal, telecomunicaciones, construcción, capacitación y decenas de servicios especializados. Lo mismo sucede con una inversión importante en turismo, minería, agroindustria, manufactura o infraestructura. Alrededor de cada gran proyecto se forma una red de empresas que captura una parte del valor generado, incorpora conocimiento y, en los casos exitosos, aumenta progresivamente su sofisticación.

El Banco Mundial ha documentado ampliamente este fenómeno. Las multinacionales pueden convertirse en articuladoras de redes de proveedores locales y transmitir tecnología, estándares gerenciales, conocimiento técnico y acceso a mercados internacionales. Un estudio de la OCDE publicado en 2026, basado en más de 24.000 empresas de Alemania, Italia y Rumania, encontró que los efectos positivos de la inversión extranjera sobre la productividad aparecen con especial fuerza entre pequeñas y medianas empresas conectadas con inversionistas extranjeros. El mecanismo es relativamente sencillo: cuando una compañía local empieza a venderle a un cliente internacional, ese cliente exige calidad, trazabilidad, puntualidad, escala y eficiencia. Para conservarlo, la empresa local tiene que mejorar.

Esto cambia la manera de pensar una futura apertura venezolana. La pregunta relevante no debería ser solamente qué empresas extranjeras van a invertir en Venezuela, sino cuántas empresas venezolanas estarán en condiciones de venderles cuando lleguen. Convertirse en proveedor de una multinacional exige certificaciones, sistemas de información, gobierno corporativo, talento, capacidad financiera, controles internos, estándares ambientales y laborales, y una capacidad consistente para entregar calidad dentro de determinados costos y plazos. Nada de eso se construye cuando el cliente ya está tocando la puerta. Se construye antes.

Las oportunidades tienen tiempos de maduración

Tenemos una tendencia natural a imaginar las oportunidades económicas como acontecimientos: un cambio político, una nueva legislación, una licencia internacional, la entrada de una multinacional o la apertura de una fuente de financiamiento. En realidad, las grandes oportunidades empresariales suelen parecerse mucho más a procesos. Primero aparecen señales débiles; después comienzan a moverse algunos actores; más adelante llega capital, se forman redes de proveedores y aumenta la inversión; finalmente entra la competencia de manera mucho más agresiva. Cuando la oportunidad es completamente evidente para todos, una parte importante de la ventaja de haberla identificado temprano ya desapareció.

Esto plantea un problema clásico de estrategia. Prepararse demasiado pronto tiene un costo porque puede significar inmovilizar capital antes de que exista suficiente demanda. Pero llegar demasiado tarde también tiene un costo, y puede ser mayor: los mejores clientes, trabajadores, proveedores, ubicaciones y socios ya pueden

haber sido capturados por otros. La estrategia consiste en administrar esa tensión y construir capacidades cuyo valor no dependa exclusivamente de que el escenario más favorable ocurra rápidamente.

Creo que ese punto es particularmente relevante para Venezuela. No estoy planteando que las empresas realicen inversiones gigantescas bajo el supuesto de que el país se transformará mañana. Eso sería confundir estrategia con apuesta. Estoy planteando algo mucho más prudente: invertir hoy en capacidades que tienen valor incluso si el cambio tarda más de lo previsto. Mejorar productividad, tecnología, talento, procesos, gobierno corporativo, información, marca, relaciones con proveedores y conocimiento del consumidor fortalece a una empresa bajo prácticamente cualquier escenario razonable. Si el entorno mejora rápido, estará preparada para aprovecharlo; si mejora lentamente, será una compañía mejor mientras espera.

El tiempo empresarial no es tiempo muerto

Existe evidencia interesante sobre este punto. McKinsey encontró, estudiando procesos de transformación empresarial, que las compañías que acompañan esos procesos con programas efectivos de construcción de capacidades tienen 4,1 veces más probabilidades de lograr transformaciones exitosas y obtienen beneficios considerablemente superiores a aquellas que no hacen ese esfuerzo. Más allá de la cifra exacta, la conclusión relevante es que las capacidades empresariales no se compran terminadas.

Una empresa puede comprar una máquina, contratar software, levantar capital o incorporar un consultor en relativamente poco tiempo. Transformar una organización es otra cosa. Crear una segunda línea gerencial, digitalizar procesos, formar trabajadores, desarrollar proveedores, construir reputación, aprender a exportar o introducir una cultura obsesionada con la productividad requiere años de trabajo consistente. Incluso la incorporación de inteligencia artificial, que muchas empresas están tratando como una decisión tecnológica, terminará dependiendo mucho más de procesos, datos, talento y cultura organizacional que de la simple compra de licencias.

Por eso la lentitud del entorno puede convertirse, paradójicamente, en un activo empresarial. No porque debamos celebrar que Venezuela avance despacio, sino porque el empresario puede utilizar ese intervalo para reducir la distancia entre la

empresa que tiene hoy y la empresa que necesitará mañana. La lentitud solo tiene valor cuando se utiliza para acumular capacidades.

Cuando llega el capital extranjero

También deberíamos abandonar otra idea ingenua: que la inversión extranjera beneficia automáticamente a todas las empresas nacionales. Puede beneficiarlas enormemente, pero también puede desplazarlas. La evidencia internacional muestra precisamente esa doble dinámica. Cuando una inversión extranjera construye vínculos con proveedores nacionales, puede elevar productividad, transferir conocimiento y abrir mercados. Cuando la empresa extranjera entra directamente a competir con productores locales poco eficientes, el resultado puede ser muy diferente.

Esta distinción debería preocupar al empresario venezolano. Queremos inversión extranjera y la necesitamos, pero para una empresa local no basta con celebrar su llegada. Tendrá que decidir qué posición pretende ocupar frente a ese capital. Puede convertirse en proveedor, formar una alianza, competir directamente, atraer una inversión, ser adquirida o perder participación de mercado. La inversión extranjera no tendrá compromisos sentimentales con las compañías venezolanas. Buscará productividad, costos, confiabilidad, talento, conocimiento del mercado y capacidad de ejecución.

Por eso el verdadero debate empresarial no consiste en preguntarse si vendrán competidores. Si Venezuela consigue avanzar hacia una economía más abierta y atractiva para la inversión, vendrán. La pregunta realmente importante es qué encontrarán cuando lleguen y si las empresas que hoy dominan determinados sectores habrán utilizado los años anteriores para construir ventajas que puedan defender.

Una prueba que toda empresa debería hacerse

Creo que una junta directiva venezolana debería plantearse un ejercicio incómodo: imaginar que dentro de tres años entra en su sector un competidor internacional bien capitalizado, con tecnología actualizada, capacidad para financiar inventarios, procesos profesionales y disposición a contratar a sus mejores trabajadores. A partir de allí debería preguntarse si su estructura de costos resistiría, si conoce realmente su productividad, si su servicio al cliente es competitivo, si dispone de información suficiente para administrar el negocio y si su marca es verdaderamente fuerte o

simplemente se ha beneficiado de la ausencia de alternativas.

El mismo ejercicio debería extenderse al talento, los proveedores y el gobierno corporativo. ¿Los mejores trabajadores permanecerían en la empresa si aparecieran diez empleadores nuevos ofreciendo mejores condiciones? ¿Los proveedores actuales podrían acompañar un crecimiento rápido? ¿Los procesos son escalables? ¿La información financiera soportaría la revisión de un inversionista institucional? ¿La organización podría convertirse en proveedora de una multinacional sometida a estándares internacionales de cumplimiento? Si varias respuestas son negativas, el diagnóstico no debería producir pánico. Debería producir un programa de trabajo. Precisamente para eso sirve disponer de tiempo.

Una oportunidad que va mucho más allá de las grandes empresas

Cuando se habla de cadenas globales de valor puede parecer que estamos pensando exclusivamente en grandes corporaciones. En realidad, una parte importante de la oportunidad está en las pequeñas y medianas empresas. La OCDE ha mostrado que las pymes que participan en mercados internacionales tienden a registrar mayor productividad, crecimiento, creación de empleo e innovación que aquellas concentradas exclusivamente en mercados domésticos. Parte de esos beneficios proviene precisamente de las redes productivas que se forman alrededor de compañías de mayor escala.

Una empresa venezolana no necesita convertirse en multinacional para participar de esa dinámica. Puede prestar servicios de ingeniería a una compañía energética, fabricar empaques para una agroindustria exportadora, desarrollar software para una cadena logística, mantener equipos industriales, transportar mercancías o proporcionar servicios profesionales a una empresa internacional. Una de las grandes oportunidades para Venezuela consiste precisamente en construir alrededor de nuevas inversiones un tejido de compañías nacionales capaces de capturar una proporción creciente del valor generado.

Sin embargo, tampoco eso ocurre automáticamente. La literatura económica utiliza el concepto de **capacidad de absorción** para describir la posibilidad de una empresa de reconocer, incorporar y aprovechar conocimiento externo. Una multinacional puede traer tecnología, procesos y estándares avanzados, pero si sus proveedores locales carecen de talento, sistemas, capital o capacidad gerencial, buena parte de esa transferencia potencial simplemente no ocurre. El país puede

recibir inversión y, aun así, importar buena parte de los servicios y suministros asociados porque su tejido empresarial no estaba preparado para proporcionarlos.

Ese sería un desperdicio enorme para Venezuela y también una oportunidad perdida para el sector privado. Por eso las cadenas de valor deben empezar a construirse antes de que las grandes inversiones lleguen. Las empresas venezolanas deberían identificar desde ahora en qué eslabones pueden competir, qué estándares necesitan alcanzar, qué socios podrían complementar sus capacidades y qué brechas deben cerrar para convertirse en proveedores confiables.

El consumidor también está cambiando

Hay además otro riesgo: prepararse para competir mañana pensando en el consumidor de ayer. El venezolano que emerge de esta larga crisis económica no es el mismo consumidor de hace quince años. Millones han vivido fuera del país o tienen familiares en el exterior; existe una exposición mucho mayor a marcas, plataformas digitales y estándares internacionales de servicio; han cambiado las formas de pago y los canales de compra; y, al mismo tiempo, las restricciones presupuestarias siguen siendo enormes. Es un consumidor más conectado y, en muchos casos, más exigente, pero también extremadamente sensible al precio.

Durante años, en algunos sectores venezolanos el principal desafío fue simplemente tener producto disponible. En un mercado más competido, tener producto será apenas el comienzo. Habrá que convencer al consumidor de comprarlo y volver a comprarlo. Eso obliga a invertir en marca, experiencia, distribución, información y conocimiento del cliente. También en este terreno la lentitud ofrece tiempo para experimentar, equivocarse, corregir y aprender antes de que la competencia se vuelva mucho más intensa.

Una economía mejor puede ser más difícil para las empresas

Esta es quizá la paradoja que más me interesa. Tenemos una tendencia comprensible a asociar una mejor economía con un entorno empresarial más fácil. Para el conjunto de la sociedad debería ser así, pero para una empresa individual no necesariamente. Una Venezuela con mayor inversión, más crédito, recuperación del consumo, mejor infraestructura y mayor conexión internacional sería indudablemente una economía mejor. También sería una economía empresarialmente más exigente.

En ese escenario habrá menos espacio para ineficiencias porque los trabajadores tendrán más opciones, los consumidores podrán comparar, los inversionistas exigirán información, los bancos evaluarán riesgos con mayor rigurosidad y los proveedores tendrán alternativas. Muchas de las distorsiones que hoy hacen extremadamente difícil hacer negocios también funcionan como barreras que protegen a las compañías existentes frente a nuevos participantes. Cuando esas barreras disminuyan, algunas empresas descubrirán algo incómodo: una parte de su ventaja competitiva consistía simplemente en saber operar en Venezuela.

Eso no será suficiente en un mercado diferente. Haber sobrevivido tendrá un enorme valor porque demuestra resiliencia, conocimiento local y capacidad de adaptación, pero esas fortalezas tendrán que combinarse con productividad, tecnología, escala, talento y estándares internacionales. La empresa venezolana del futuro no puede limitarse a ser una versión más grande de la empresa que sobrevivió a la crisis. Tiene que convertirse en una organización diferente.

La lentitud como virtud

Por eso vuelvo a la diferencia entre el reloj de las personas y el reloj de las empresas. Para una persona, la lentitud de la transformación venezolana tiene muy poco de virtuoso. Un joven no puede esperar indefinidamente para comenzar una carrera; una pareja no recupera fácilmente diez años de decisiones familiares postergadas; un trabajador no recupera automáticamente el poder adquisitivo perdido y un jubilado dispone de todavía menos tiempo. La economía puede eventualmente recuperar el PIB perdido, pero una sociedad no recupera de la misma manera los años de vida de sus ciudadanos.

Las empresas tienen otra relación con el calendario. Pueden utilizar estos años para acumular conocimiento, productividad, talento, reputación y capacidades. Y creo que allí está una de las decisiones estratégicas más importantes que enfrenta hoy el sector privado venezolano. Una compañía puede dedicar los próximos años exclusivamente a administrar la coyuntura (el dólar, la inflación, los impuestos, el crédito, los servicios públicos y la regulación), o puede atender esas urgencias mientras construye simultáneamente la organización que necesitará cuando la coyuntura deje de ser su única preocupación.

El problema es que cuando todo el mundo esté convencido de que Venezuela cambió, una parte importante de la oportunidad ya habrá sido capturada. Para

entonces los competidores habrán comenzado a entrar, los mejores trabajadores tendrán más ofertas, los proveedores eficientes estarán siendo disputados, los socios internacionales habrán escogido aliados y las nuevas cadenas de valor estarán tomando forma. En ese momento ya no será posible pedir varios años para prepararse porque el mercado no concede períodos de gracia.

Para las personas, el tiempo perdido difícilmente se recupera. Para las empresas, en cambio, ese mismo tiempo puede transformarse en una ventaja competitiva si se utiliza para construir aquello que no puede improvisarse cuando llega la competencia. Esa es, en el fondo, la diferencia que me interesa destacar cuando hablo de la lentitud como virtud.

Durante demasiado tiempo las empresas venezolanas han tenido que preguntarse cuánto falta para que cambie el país. Quizá ha llegado el momento de invertir la pregunta: **¿qué empresa quiero tener ahora que el cambio está arrancando?** La respuesta debería empezar a construirse ahora, porque la lentitud solo puede convertirse en una virtud cuando uno decide no desperdiciar el tiempo que le concede.

https://substack.com/inbox/post/217742727

ver PDF
Copied to clipboard