

ZOOM A ERIC  
YUAN Y SU  
PLATAFORMA DE  
VIDEOLLAMADAS

# COLOMBIA Forbes

LA HISTORIA  
DETRÁS DE  
LOS **ROBOTS**  
DE **RAPPI**

MAYO / JUNIO • 2020

## EL LABERINTO PARA LA ECONOMÍA

A COLOMBIA LE LLEGÓ EL TSUNAMI DEL CORONAVIRUS. FORBES PRESENTA UN COMPLETO ESPECIAL SOBRE LOS CAMINOS E IDEAS QUE ESTÁN SOBRE LA MESA PARA SALIR A FLOTE.

LOS DESAFÍOS  
PARA EL PAÍS  
Y CÓMO  
ENFRENTARLOS

ANÁLISIS DE  
LOS CAMBIOS  
PROFUNDOS EN EL  
CONSUMIDOR

LOS CEO COMPARTEN  
SUS LECCIONES Y  
ESTRATEGIAS PARA  
ATACAR A LA PANDEMIA

LAS EMPRESAS QUE  
HAN HECHO DE LA  
SOLIDARIDAD SU VALOR  
EN MEDIO DE LA CRISIS





# BOMBERG

**#BOMBERGxMINI**

BOGOTÁ: JOYERÍA INTERCONTINENTAL: C.C. UNICENTRO | VAGÚ: CALLE 75 # 8-12

MEDELLÍN: JOYERÍA INTERCONTINENTAL: C.C. EL TESORO, C.C. OVIEDO

CALI: RADRI: C.C. JARDÍN PLAZA | B/MANGA: ANDRE LAURENT JOYERÍA: C.C. LA QUINTA



Servicio Técnico Exclusivo  
Av Calle 82 # 12-18 Of. 603  
Tel: 390 2922



BOMBERG BOLT-68 RACING  
JOHN COOPER WORKS



BOMBERG 1968  
COOPER S

## contenido

# 50

### ESPECIAL: LAS SALIDAS A LA PANDEMIA

COLOMBIA TIENE DESAFÍOS GIGANTESCOS DE CARA A LA RECUPERACIÓN QUE SE DEBERÍA DAR EN MEDIO DEL CONTAGIO. LAS CLAVES, LECCIONES Y LOS EMPRESARIOS QUE HAN OPTADO POR LA SOLIDARIDAD COMO VALOR.  
FOTO: ANDRÉS RODRÍGUEZ



#### **FRONTAL**

##### **12. QUÉ TIENE QUE DECIR LARRY ELLISON**

El fundador de Oracle y el quinto más rico del mundo habla para Forbes sobre el papel de la tecnología en el futuro de la pandemia y cómo quiere convertir su isla en un laboratorio.

##### **21. VÍAS JURÍDICAS PARA LA CRISIS**

Análisis, en blanco y negro, de qué alternativas tienen las empresas para mantener a sus empleados en esta época y qué pueden hacer con sus deudas para mantener el flujo de caja.

##### **22. LOS CENTENIALS LLEGAN AL TRABAJO**

Estudio revela las expectativas que tienen los jóvenes de 20 años que están comenzando a llegar a las oficinas de las organizaciones. ¿Qué deben saber los jefes?

#### **OPINIÓN**

##### **28. LA POSICIÓN DE LA BANCA**

Jaime Alberto Upegui, recién nombrando presidente de la junta directiva de Asobancaria, dice que el sistema financiero “está comprometido en mantener los empleos de los colombianos”.



## **SOLUCIONES**

### **34. EL FUNDADOR DE ZOOM**

Eric Yuan lidera una de las empresas de videollamadas que más han crecido en esta crisis. Habla sobre el futuro de la plataforma y cómo pretende mantenerse en el tiempo.

### **44. EL GUARDIÁN DE LAS CRIPTOMONEDAS**

El perfil y la historia del joven multimillonario Brian Armstrong, cofundador de Coinbase, quien ve en su negocio la liberación financiera del planeta.

### **39. LOS ROBOTS DE RAPPI**

Ha llamado la atención los artefactos que llevan domicilios en Medellín. Contamos cuáles son los emprendedores colombianos que están detrás de esta iniciativa.

## **DINERO EN JUEGO**

### **82. EL DEPORTISTA QUE ENSEÑA A EMPRESARIOS**

Mauricio Salazar es un empresario exitoso que dejó todo para hacer lo que más quería: correr maratones que desafían lo humano. Tiene mucho que contar sobre lo que es mantener la calma bajo presión.

## **LIFE**

### **85. LA MODA DE SEBASTIAN GREY**

El diseñador caleño saltó a la fama al convertirse en el primer ganador latino de Project Runway. Relato entre hilos sobre su vida y lo que viene para este colombiano.

## directorio

EDITOR EN JEFE

**ANDRÉS GARIBELLO**  
agaribello@forbes.coCOEDITOR TRANSMEDIA  
**JOSÉ CAPARROSO**COEDITORA ECONOMÍA  
**ANGÉLICA BENAVIDES**COEDITORA ESPECIALES  
**CAMILA BERNAL**SOCIAL MEDIA  
**SEBASTIÁN RINCÓN**COEDITOR FORBES LIFE  
**ALBERTO ROMERO**REDACTORES  
**SHEILA RAMÍREZ**  
**ÁNGEL GARCÍA**CORRECTORA DE ESTILO  
**SANDRA RODRÍGUEZ NOVOA**DIRECTORA DE ARTE  
**CYNTHIA MONTERROSA**JEFE DE DISEÑO  
**RODRIGO RUIZ**JEFA DE DISEÑO  
**ALEJANDRA SAAVEDRA**EDITOR AUDIOVISUAL  
**ANDRÉS RODRÍGUEZ**GERENTE DE CIRCULACIÓN  
**ERÉNDIRA SÁNCHEZ**DIRECTOR DE CIRCULACIÓN  
Y PRODUCCIÓN  
**ÉDGAR GONZÁLEZ**GERENTE COMERCIAL Y DE NEGOCIOS  
**CLAUDIA JARAMILLO CASALLAS**  
cjaramillo@forbes.coEQUIPO COMERCIAL MULTIPLATAFORMA: **ANA MARÍA FERRO, VICTORIA EUGENIA TRIBÍN, VIVIANA ZAMUDIO.** DISEÑO COMERCIAL: **YEISON GONZÁLEZ**  
COORDINADOR COMERCIAL: **WILLIAM IGNACIO CASTRO**PRESIDENTE PARA  
AMÉRICA LATINA  
**MARIANO MENÉNDEZ**PRESIDENTE PARA MÉXICO  
Y CENTROAMÉRICA  
**MARCO LANDUCCI LERDO DE TEJADA**

FORBES COLOMBIA AÑO 1, No 04, Mayo 2020, es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Colombia SAS, Calle 127A No 53 A 45 Torre 2, piso 7 Oficina 151 por contrato y bajo licencia de Forbes Media LLC, Tel. +57 (1) 7945382, Editor responsable: Andrés Garibello: agaribello@forbes.co. ISSN 2711-0648

Media Business Colombia SAS no se hace responsable por los contenidos de la publicidad expresada por sus anunciantes, si bien llegado el caso investigará la seriedad de los mismos. Las opiniones expresadas por los autores no representan, en ningún caso, la postura del editor y la editorial. Prohibida su reproducción parcial o total. Impresa en Printer de Colombia SA.

FORBES COLOMBIA es una publicación de Media Business Colombia SAS, en virtud de un

acuerdo de licencia con Forbes Media LLC, 499 Washington Blvd. Jersey City NJ 07310. FORBES es una marca comercial utilizada bajo licencia de FORBES LLC.

© 2012 FORBES, todos los materiales publicados en la edición de Forbes Estados Unidos. Todos los Derechos Reservados.

# LA PRISIÓN DEL DESEMPLEO

**CERCA DE DOS MESES DESPUÉS DE QUE SE DECLARARA EL PRIMER PERIODO DE LA CUARENTENA, LAS DIFICULTADES NO PUEDEN SER MÁS EXTREMAS. EMPRESARIOS DE CUALQUIER TAMAÑO VEN CÓMO SE ESFUAMAN** sus inversiones a puerta cerrada. Dos de cada tres microempresas han visto sus ingresos reducirse en un 50 % y el 17 % de las Pymes no descarta declararse en insolvencia, según Acopi.

La realidad es compleja. Sectores de servicio, comercio, gimnasios, bares, aerolíneas, conciertos y espectáculos deportivos, entre otros muchos, piden urgentemente al Gobierno la autorización para volver a funcionar. Sin embargo, lo que muy probablemente pasará es que el ciudadano durará su buen tiempo en volver a salir a la calle como lo hacía antes de la pandemia. Incluso, la cuarentena volverá si se disparan los contagios. Un análisis de S&P advierte que por cada mes que pasa con restricción fuerte de movilidad se pierde una cifra cercana al 3 % del PIB.

En medio de este panorama, el Dane mostró a finales de abril solo un pedazo de lo que viene y anticipa épocas difíciles. Además del incremento del desempleo al 12,6 % (la más alta en la década), hay 1,7 millones de colombianos que tienen una situación para cualquiera desesperante. Están en edad de trabajar, perdieron su empleo poco después o durante el aislamiento y dicen que ya no intentan buscar trabajo por la cuarentena.

Al ver con detalle las cifras, se revela que un millón de estas personas son mujeres, muchas de ellas cabezas de hogar, que decidieron ni siquiera intentar buscar un trabajo porque sus hijos no están estudiando y deben estar pendiente del hogar. Esto, sin duda, es reflejo que el virus también aumenta la brecha de género.

Pero más grave aún es que el país tenga entre abril y mayo un gran número de desocupados (se calcula que puede llegar al 17 %) cuando estos inactivos vayan a engrosar los números de desempleados porque tampoco hay muchas posibilidades de trabajo.

Sin ir muy lejos, este año, con corte al 30 de abril,

el Ministerio de Trabajo ha recibido 1.466 solicitudes de empresarios para constatar el hecho constitutivo de fuerza mayor para suspender un contrato; 583 para suspensión temporal de actividades hasta de 120 días, y 12 empresarios solicitaron vía libre para despidos colectivos. Además, trabajadores han presentado 2.167 querellas contra sus empleadores, todas resueltas a favor de ellos, según el Ministerio.

Las ayudas al cesante que promete el Gobierno a los desocupados pueden ser de utilidad como primer paso, así como las millonarias ayudas a las empresas. Paralelamente a dar discusiones difíciles sobre reformas laborales, flexibilización en la contratación, trabajo por horas y derechos de los trabajadores, se debería avanzar en llevar a todos esos desocupados, muchos de ellos sin acceso a Internet, las herramientas existentes para conectarlos con el sector productivo. Además, desde ya se debería tener un plan para enfocar la formación técnica en las necesidades que de ahora en adelante va a requerir el país como uno de los pilares para la reactivación económica. 



**ANDRÉS GARIBELLO**

EDITOR JEFE FORBES COLOMBIA  
agaribello@forbes.co

# DE

Fortalecer la capacidad de respuesta del sistema hospitalario en Colombia

# A

Construir una de las primeras autopistas 4G para conectar el Valle con Antioquia

[www.grupoargos.com](http://www.grupoargos.com)

---

# frontal

---

**309**

millones de dólares diarios pierden las aerolíneas en el mundo.

**951**

millones de dólares se calculan las pérdidas globales diarias por el avance del coronavirus.

## UN DÍA EN EL MUNDO ATAcado POR EL CORONAVIRUS

EL COVID-19 TIENE EN PRUEBA DE FUEGO NO SOLO A LOS SISTEMAS DE SALUD DEL PLANETA SINO A SUS ECONOMÍAS. **FORBES** CALCULÓ CUÁNTO SE PIERDE DIARIAMENTE EN DIFERENTES SECTORES.

---

**136**

millones de dólares diarios se pierden en ingresos procedentes del turismo internacional este año.

FUENTE: IATA, ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO



# EL MERCADO FINTECH SE DISPARA EN COLOMBIA



Colombia ya tiene 200 *fintech* y se consolida como el tercer ecosistema de la región en 2020, después de México y Brasil. Préstamos y pagos y remesas, los dos segmentos más fuertes.

## ¿EN QUÉ SECTORES ESTÁN LAS FINTECH?

25 %<sup>(48)</sup>  
PRÉSTAMOS

22 %<sup>(43)</sup>  
PAGOS Y REMESAS

TECNOLOGÍAS  
EMPRESARIALES  
PARA INSTITUCIONES  
FINANCIERAS (ETFI)

14 %<sup>(28)</sup>

13 %<sup>(25)</sup>

GESTIÓN DE FINANZAS  
EMPRESARIALES (EFM)

PRÉSTAMOS A  
EMPRESAS

10 %<sup>(20)</sup>

En el último año, el sector de *fintech* en Colombia creció un 26 % hasta llegar a las 200 empresas. Es decir, se crearon 50 nuevas *startups* en el ecosistema, un incremento por encima de otros países como México. El renglón de préstamos es lo que más se oferta en el país, debido a que el 25 % se dedica a ello, le sigue el de pagos y remesas (que antes era el primer renglón), con el 22 % del mercado, mientras que el segmento de Tecnologías Empresariales para Instituciones Financieras (ETFI, por sus siglas en inglés) cuenta con el 14 % de los emprendimientos. De hecho, este último renglón es el que más ha crecido en el último año, según el informe que hizo Finnovista en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El sector crea más de

**7.000  
EMPLEOS**

en el país, con un promedio de 34 empleados por *startup*. En México es de 32 por *fintech*.

### ¿QUÉ SECTORES HAN CRECIDO MÁS?

TECNOLOGÍAS EMPRESARIALES PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS (ETFI)



PUNTAJE, IDENTIDAD Y FRAUDE



PRÉSTAMOS



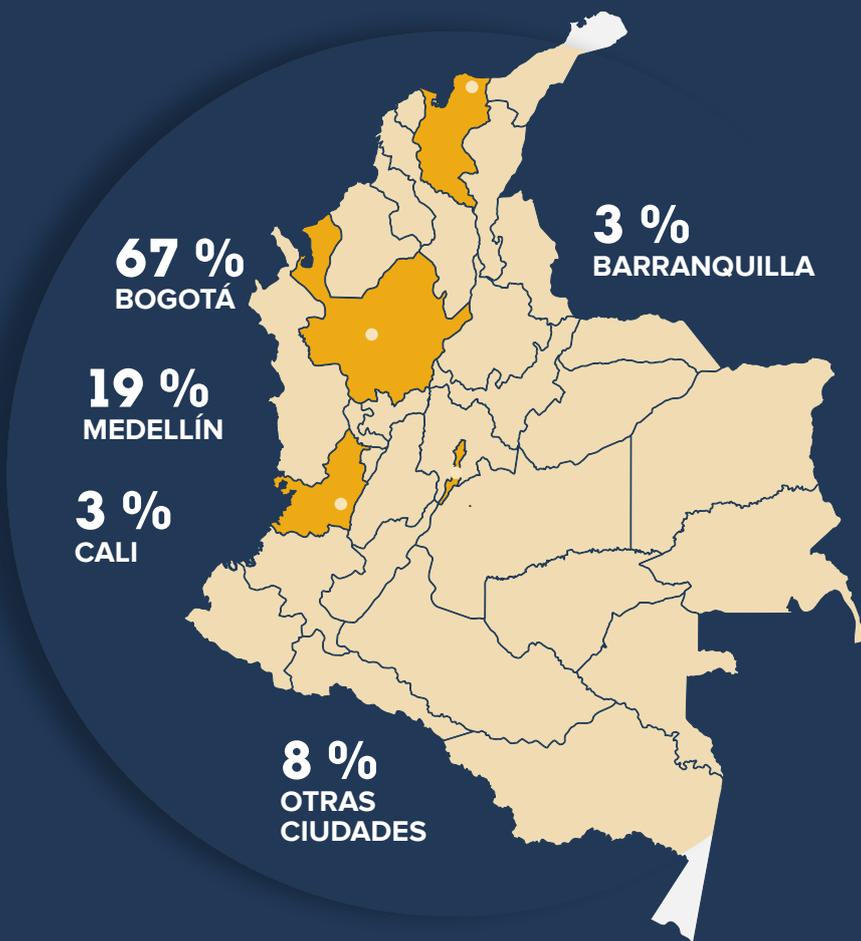
WEALTH MANAGEMENT



CROWDFUNDING



### ¿EN QUÉ CIUDADES ESTÁN SUS SEDES?



## 61 %

### ¿CÓMO SE HAN FINANCIADO?

de los emprendimientos señaló que ha recibido financiamiento externo.

FUENTE: Finnovista con colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

## 45 %

### ¿CUÁL ES SU TARGET?

clientes son subbancarizados, no bancarizados o que se sitúan en la base de la pirámide.

# EL LABORATORIO DE LARRY ELLISON

La quinta persona más rica del mundo ha ido silenciosamente convirtiendo una isla hawaiana en un experimento de bienestar. Ahora, el fundador de Oracle, Larry Ellison, ha sido reclutado en la lucha contra el coronavirus, una prueba crítica de si los datos realmente pueden salvarnos.

POR: ANGEL AU-YEUNG  
FOTO: JAMEL TOPPIN, PARA FORBES

**M**ientras Larry Ellison se sienta en una de sus varias burbujas idílicas que creó para sí mismo, dentro de su exuberante propiedad de más de un kilómetro en Rancho Mirage, California, (el patio de recreo cerca de Palm Springs) el mundo comienza a desmoronarse.

Es jueves negro, 12 de marzo de 2020: el mercado de valores de Estados Unidos sufrió su mayor caída porcentual en un solo día, desde el colapso de 1987, el presidente Trump ordenó la prohibición de los turistas que viajaban desde Europa, se suspendió la temporada de la NBA, Disney decidió cerrar su parque temático y el padre de Estados Unidos, Tom Hanks, anunció que dio positivo en COVID-19.

Ni siquiera un oasis en el desierto podría ofrecer una protección contra tal diluvio. El fundador de Oracle ya había experimentado la caída del 11 % de las acciones de su empresa y, en aquel momento, continuaban los torrentes de lluvia como si se tratara de una señal.

Ellison, de 75 años, se había preparado para albergar a 450 mil fanáticos del tenis, en un torneo que no puso hacerse realidad.

Ha construido una fortuna de 59.000 millones de dólares, la quinta más grande del mundo, a través del aprovechamiento de los datos; por lo que no es extraordinario que haya tomado medidas preventivas contra del coronavirus.

Mientras tanto, sus trabajadores reciben con un termómetro a los invitados que ingresan a la finca, manteniendo cero contacto desde las puertas.

Los que se consideran suficientemente templados pasan por las botellas de gel antibacterial, cuidadosamente acomodadas en una mesa de café. Los limpiadores se encuentran por todas partes. Mientras hablamos en el pabellón de tenis de la finca, con superficies de tierra firme y arcilla, adyacentes a un campo de golf personal de 18 hoyos, los trabajadores caracterizados con atuendo negro y resistente al agua limpian los cristales de manera intermitente.

Desde una perspectiva corporativa, Ellison había intentado introducir a Oracle en la convocatoria trimestral de ganancias de la compañía. A pesar de que renunció como CEO en 2014, sigue siendo el director de tecnología. “Realmente es uno de los mejores ingenieros que he conocido. Cuando nos ocupamos de un tema técnico, él lo comprende rápidamente, incluso si está fuera de su ámbito normal”, declara Elon Musk, dueño de Tesla y su amigo cercano.

Ante la emergencia, Ellison reportó junto al CEO, Safra Catz, durante una llamada, unas cifras que superaron las estimaciones de Wall Street, como resultado de los esfuerzos de la base de datos autónoma de la compañía. “No hay trabajo humano, por lo tanto no hay error humano”, dijo Ellison a los analistas. Horas después las acciones de Oracle comenzaron a recuperarse.

A pesar de dominar el mundo de los números, Ellison dirige sus pensamientos a uno más grande. En los últimos ocho años ha gastado al menos medio billón de dólares en una isla hawaiana llamada

Lanai, que ha convertido en su laboratorio de salud y bienestar basado en los datos. “El bienestar es nuestro producto”, dijo Ellison, hablando como si el secreto de la buena salud se lograra mediante el procesamiento de *bytes* de datos sin procesar. Nombró a la compañía de bienestar Sensei, una palabra japonesa que significa ‘maestro’, que en este caso son los datos.

Los planes para Lanai y Sensei originalmente habían girado en torno a la creación de una utopía de salud basada en datos, impulsada por la energía limpia que podría servir como un prototipo global. Sin embargo, como en el resto del mundo, el coronavirus ya estaba provocando un cambio dramático en tiempo real. En cuestión de días, Ellison y el presidente Trump se encontraron hablando por teléfono.

Si bien Ellison se negó a profundizar en los detalles de la llamada, su equipo sí lo hizo, aunque de forma muy general. Los dos se vincularon públicamente en febrero, para una recaudación de fondos en el complejo Rancho Mirage, que causó que los empleados del generalmente apolítico Oracle se retiraran en protesta. “Le dije al presidente



Trump que podía usar la propiedad, solo tenemos un presidente a la vez y no creo que él sea el ‘demonio’, lo apoyo y quiero que le vaya bien”, fueron las declaraciones de Ellison.

Sin una vacuna, los médicos del mundo están experimentando con medicamentos para tratar al COVID-19. Utilizan desde fármacos antipalúdicos, hasta un antiviral utilizado para combatir el Ébola. Ante esto, Ellison le preguntó a Trump si existía un centro de intercambio de información en tiempo real sobre la eficacia del tratamiento y los resultados, a lo que el presidente le respondió que “no”. (La Casa Blanca se negó a discutir la asociación entre Ellison y Trump).

“Larry le dijo al presidente: Te construiré un sistema para que los médicos y pacientes puedan ingresar información, con el fin de saber qué está pasando en tiempo real”. Ante esto, Trump le

cuestionó: “¿Cuánto me cobrarías?” Y le respondió: “Será gratis”, narró David Agus, médico especialista en cáncer, cofundador de Sensei, y que dirige el Instituto Lawrence J. Ellison de Medicina Transformativa de la Universidad del Sur de California.

En cuestión de una semana, Ellison reclutó un número no revelado de ingenieros de Oracle para trabajar junto con Agus, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), los institutos nacionales de salud y otras agencias federales, con el objetivo de crear una base de datos para los casos de coronavirus.

Los médicos registrarán cada caso de COVID-19 que se esté tratando con un medicamento, en el sitio web creado por Oracle. Posteriormente, el sistema enviará correos electrónicos diarios dirigidos al médico o al paciente, para solicitar un informe de progreso sobre la evolución o

involución de los síntomas.

El protegido más conocido de Ellison, Marc Benioff, ejecutivo de Oracle antes de fundar Salesforce (la firma de *software* en la nube) anunció que no está sorprendido por esta iniciativa, dado que Ellison “ha asesorado a muchos presidentes de Estados Unidos en los últimos 39 años para impulsar una dirección estratégica del país”.

De acuerdo con Benioff, “si quieres tener una idea clara de la presencia de Ellison y vislumbrar cómo puede desarrollarse esta iniciativa para atacar al coronavirus, necesitarías echarle un vistazo hacia el occidente, y llegar a Lanai”.

Lo curioso es que Larry nació lo más alejado posible de Lanai o del Rancho Mirage. Es hijo de una madre soltera, originaria del Bronx. Asistió a la Universidad de Illinois y también, por un corto periodo a la Universidad de Chicago, sin embargo, no se graduó de ninguna. Su disgusto por la autoridad probablemente tuvo algo que ver. “Una maestra de latín me dijo una vez que la nota reprobatoria que me dio arruinaría mi vida. Yo no le creí y se lo dije”, declaró Ellison a **Forbes** en 2006.

Cuando tenía 21 años se mudó a Berkeley, California, en medio de los movimientos de contracultura y derechos civiles que caracterizaron 1960. En ese momento, su pasión eran las montañas de Sierra Nevada, donde pasaría días trabajando como guía e instructor. Fue entonces cuando escuchó por primera vez sobre Lanai, luego de que Dole Corp desarrollara una

plantación de piña. “Busqué cuánto costaría comprar Dole y fue mucho más que los 1.200 dólares que tenía en el banco, pero pensé que poseer Lanai, sería tener el paraíso”, dijo.

Con el fin de hacer crecer sus 1.200, comenzó a trabajar en compañías de tecnología y durante 11 años apoyó en programación a *startups* tecnológicas, gracias a lo que había aprendido durante sus breves periodos en la universidad.

Para 1977, dos años después de que Bill Gates cofundara Microsoft y un año después de que Steve Jobs lanzara Apple, Ellison, junto con sus programadores Robert Miner y Edward Oates, lanzaron Oracle, llamado así por un proyecto de base de datos en el que este trabajó para la Agencia Central de Inteligencia.

Oracle comenzó a vender su *software* de administración de bases de datos, revolucionando la forma en que las corporaciones almacenaban y analizaban los conocimientos comerciales, desde los datos del personal hasta los balances. Sin embargo, en la década de 1980, Ellison se ganó la reputación de ser agresivo y engreído, construyendo una compañía que siguió su personalidad.

Para 1990, Oracle se enfrentó a un escándalo contable cuando Wall Street se dio cuenta de que la compañía inflaba sus números, al informar sobre las ventas de productos sin terminar en sus reportes. Su capitalización de mercado cayó de 3.7 mil millones de dólares a solo 700. Los clientes y banqueros le pidieron a Ellison que renunciara, sin embargo, se negó y Oracle se recuperó cuando comenzó a engullir competidores para consolidar la industria del *software* y expandir sus ofertas de administración de bases de datos.

Hasta la fecha, la compañía ha gastado más de 80 mil millones de dólares en 140 compras, incluidas dos adquisiciones hostiles masivas: en 2015, PeopleSoft por USD \$10.3 mil millones y en 2008 con BEA Systems, por USD \$8.5 mil millones. “Es un competidor feroz”, declara Thomas Siebel.

Como lo muestra la escala de su propiedad de Rancho Mirage, Ellison



#### PARAÍSO ENCONTRADO

Ellison ha gastado casi 200 millones de dólares arreglando a Lanai, desde que la compró en 2012. El 98 % de la isla que posee excluye las playas, que son públicas.

14

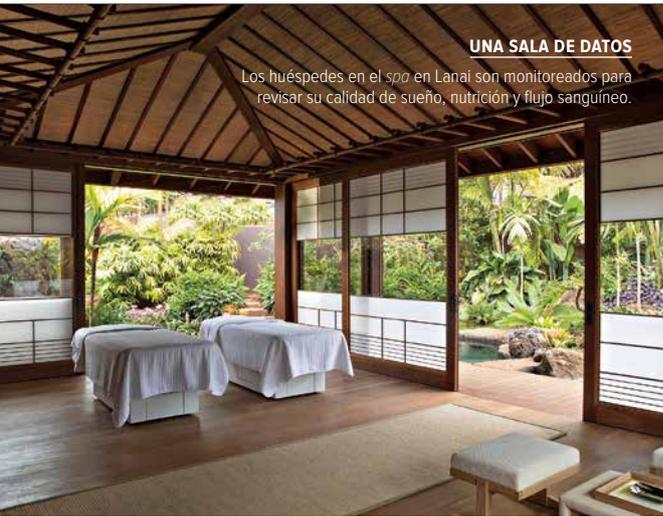
compite de manera similar con sus ‘juguetes’. En 2010 gastó USD \$100 millones reportados para capturar a la prestigiosa America’s Cup (trofeo otorgado al ganador de las carreras de yates de vela), el trofeo más antiguo en deportes internacionales. Posteriormente en 2012, apareció Lanai, la isla que había soñado comprar cuando tenía solo 22 años y que de pronto se puso en venta. “¿Te imaginas a alguien que apreció un cuadro de Monet, justo cuando Claude lo acababa de terminar y luego lo puso a la venta, por un costo de 400 dólares? Sin duda valía mucho más que esa cantidad”, explicó Ellison, quien felizmente perdió USD \$300 millones y fue cuando comenzó a planear su nueva utopía.

Hay dos formas de llegar a Lanai: un viaje en ferri de una hora desde Maui o a través de un avión pequeño desde otra isla hawaiana. El puerto de Manele y el aeropuerto de Lanai son parte del 2 % de la isla que Ellison no posee, un grupo que incluye el puerto donde ingresa la comida y otros bienes esenciales para esta, así como las casas privadas de las 3.000 personas que viven allí. El resto de los más

de 220 kilómetros cuadrados de Lanai (los acantilados barridos por el mar, el paisaje de tierra roja donde los lugareños salen a cazar, los pinos a lo largo de la carretera pavimentada pública que conduce a la plaza de la ciudad) le pertenecen a Larry. Casi todos en la isla parecen estar en la nómina de él. “Es bastante sensato y está construyendo un montón de granjas que necesitan cableado eléctrico”, declara el electricista Nathan Sparks, quien trabaja para Larry.

Desde que compró Lanai, se ha convertido en una zona de experimentación sobre la salud, bienestar y sostenibilidad, con la recopilación de datos y circuitos de retroalimentación que sustentan toda la operación. “Es un laboratorio de tecnología avanzada”, dijo Ellison. “Construiré un sistema para que los médicos y pacientes puedan ingresar información con el objetivo de que podamos saber qué está pasando realmente”.

En 2018, fue cofundador de Sensei junto con su amigo Agus y actualmente aborda tres conjuntos de problemas complejos en la isla: la cadena mundial de suministro de alimentos, la nutrición y



UNA SALA DE DATOS

Los huéspedes en el *spa* en Lanai son monitoreados para revisar su calidad de sueño, nutrición y flujo sanguíneo.

la transición de los combustibles fósiles a fuentes de energía sostenibles. Hasta ahora, Sensei cuenta con Sensei Retreat (un *spa* de 3.000 dólares por noche) y con Sensei Farms (invernaderos hidropónicos de energía solar). Si bien suenan anacrónicos, en un período de escasez de ventiladores y aumento de desempleo, es fundamental observar los datos que sustentan a ambos proyectos.

Los huéspedes al llegar al retiro que comenzó en diciembre (y que se encuentra cerrado temporalmente en medio de la crisis del coronavirus) reciben un “cuestionario de evaluación personal” para establecer los objetivos mentales y físicos de su estadía. A partir de ese momento, el personal del *spa* de lujo rastrea su calidad del sueño, la nutrición y el flujo sanguíneo de los visitantes.

Mientras tanto, Sensei Farms cuenta con dos invernaderos activos y cuatro más en camino. Cada uno de seis kilómetros cuadrados, ocupan mucho menos espacio que una granja tradicional. Están equipados con sensores y cámaras para recopilar datos sobre el uso del agua, las tasas de flujo de aire con el objetivo de calcular el entorno óptimo para diferentes cultivos.

Los invernaderos que utilizarán un 90 por ciento menos de agua que las técnicas agrícolas normales, funcionan con 1.600 paneles solares fabricados por Tesla. Actualmente cosechan tomates tradicionales y pepinos artesanales. A escala, estos seis invernaderos están programados para producir más de 400.000 kilos de alimentos al año.

Ellison y Agus se unieron para discutir sobre el COVID-19 y su mortalidad. Los dos se conocieron en 2006 cuando Agus le daba tratamiento al sobrino de Ellison, quien padecía cáncer de próstata. Se acercaron aún más cuando Agus entabló una amistad con

Steve Jobs, durante el mismo año. “Larry era el mejor amigo de Jobs, por lo que los tres teníamos conexiones cercanas”, dijo Agus. Desde entonces, Ellison y Agus han participado juntos en varios proyectos, incluidas empresas de diseño de medicamentos y datos médicos. Sin embargo, Sensei es diferente. “Queríamos trabajar juntos en algo que no se tratara de cáncer”, recalcó Agus.

Como parte de su enfoque holístico para construir una especie de utopía, Ellison planea comprar la planta de energía y la red eléctrica de la isla para hacer que Lanai (que actualmente funciona con combustible *diesel*) sea sostenible y autosuficiente a través de energía solar y baterías. Ya ha comenzado la transición: sus granjas no requieren red eléctrica ya que son totalmente alimentadas por energía solar. Sin embargo, pasar de un *spa* de lujo y producción tomates a abordar algunos de los problemas sistémicos más difíciles del mundo suena pretencioso y elevado. Por eso, anunció que la procedencia de su granja basada en datos proviene del estudio de la agricultura en África Oriental, a través de una asociación con la fundación del ex primer ministro del Reino Unido, Tony Blair. “La filantropía es la definición de lo no sostenible, el negocio es la definición de sostenibilidad”, señaló Ellison. Su objetivo es perfeccionar un sistema de invernadero que pueda producir alimentos en cualquier clima.

Además, tiene la esperanza de ubicar las granjas cerca de los centros urbanos para acortar la distancia desde la cosecha hasta los pasillos de los supermercados, reducir las emisiones de transporte y extender la vida útil. Con el tiempo, pretende hacer realidad la creación de los productos de marca Sensei en las tiendas de alimentos en todo el mundo.

“La mayoría de personas se enfoca en la tecnología para resolver un pequeño problema, porque es honestamente la mejor manera de recaudar fondos. Si en tu *currículum* pusieras: ‘Quiero cambiar todo nuestro sistema alimenticio’, seguramente te mirarían como si estuvieras

loco”, dijo Molly Stanek, vicepresidente senior de Sensei Farms. Stanek ha trabajado arduamente en el cultivo hidropónico respaldado por SoftBank, desde antes de unirse a la compañía en 2018.

Si bien la base de datos del tratamiento del COVID-19 de Ellison no podría entregarse lo suficientemente pronto para los funcionarios de salud, hambrientos de información, también ha suscitado una gran preocupación, relacionada en buena parte con el propio presidente Trump, quien antes de su elección era propenso a promover la peligrosa mentira sobre las vacunas y el autismo, promocionando al público soluciones no comprobadas o a medias. ¿Cuál es el temor? Que Trump utilizara cierta información para eludir ensayos clínicos aleatorios.

Si tiene razón y la salud pública lo exige, entonces este ejercicio podría ser otro conjunto de datos para la misión de utopía de Ellison a través de la información. Para este fanático de la salud, que juega tenis diariamente y ha donado alrededor de 1.000 millones de dólares a la investigación médica sobre el cáncer y el envejecimiento, esta sería la aplicación final de su estudio de caso.

“No creo que se trate de vivir para siempre, pero si llegas a 60 quieres estar en forma y saludable para poder disfrutar de tu vida y ser capaz de seguir haciendo cosas. Conozco personas que tienen 40 años y ya no se pueden cuidar a sí mismas. Todas estas cosas suceden y estoy seguro de que no tiene por qué ser así”, finalizó Larry Ellison. **1**

# EL DEBATE TRAS LOS DATOS

Los gobiernos están buscando la forma de proteger los datos de las personas, pero a la vez estas regulaciones no deberían terminar siendo restricciones a la evolución de las empresas.  
¿Cuál es el camino?

POR JOSÉ CAPARROSO

16

**L**a turbulencia que experimentó Facebook cuando se conoció que Cambridge Analytica habría compartido a terceros los datos de unos 50 millones de usuarios de la red social generó un zumbido en escenarios regulatorios y académicos sobre las políticas de privacidad de la plataforma, de la que hacen parte más de 2.000 millones de usuarios.

“Fue un proceso de aprendizaje. Esto generó enormes desafíos en materia de privacidad y nos ayudó a mejorar nuestras prácticas en protección de datos. Cometimos errores y los estamos abordando”, explica Paula Vargas, líder de privacidad de Facebook para América Latina, quien además señala que la privacidad “es continua y evoluciona como lo hacen los productos y servicios”.

De acuerdo con Vargas, la compañía de Mark Zuckerberg ha tenido que invertir mucho últimamente para tener un programa robusto de privacidad en el que los usuarios sean quienes decidan cómo y

cuándo van a compartir su información. Esto implicó, según cuenta, contratar expertos de privacidad en cada uno de los equipos y extender todas las especificaciones del Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (GDPR, por sus siglas en inglés) de manera estandarizada a todos los usuarios sin importar donde vivan.

Las medidas han derivado en herramientas como ‘Actividad fuera de Facebook’, lanzada recientemente en la que las personas pueden ver y controlar los datos que otras aplicaciones y sitios web comparten con su plataforma.

Fue en mayo de 2018 cuando entró en vigor el reglamento de la Unión Europea que sacudió a los gigantes de internet que, por años, han utilizado con descuido los datos de los consumidores.

Desde entonces, el GDPR ha abierto el camino para varios países del mundo que tramitan legislaciones inspiradas en esa, permitiendo incluso que los ciudadanos puedan exigir la destrucción de sus datos



**“ESTAMOS DENTRO DE UNA ECONOMÍA GLOBAL DONDE LOS DATOS FLUYEN POR TODAS PARTES. SI CONVERTIMOS LA UNIÓN EUROPEA EN UNA ISLA, ESOS DATOS PERSONALES SE VAN A QUEDAR ATRAPADOS EN ESA ISLA”.**

**MIGUEL RECIO**  
MÁSTER EN PROTECCIÓN DE DATOS

e instaurar demandas por violaciones.

Para Miguel Recio, máster en protección de datos y abogado de la firma CMS Albiñana & Suárez de España, de todas formas, se está a la espera de una revisión del reglamento por cuestiones que requerirán ajustes.

“Todavía hay complicaciones. Estamos dentro de una economía global donde los datos fluyen por todas partes. Si convertimos la Unión Europea en una isla, esos datos personales se van a quedar atrapados en esa isla. Lo que tiene que hacer la autoridad es ofrecer garantías a las personas y a las industrias”, sostiene.

Se trata de cualquier información que permita identificar a una persona, como su nombre, su dirección, la fecha de nacimiento o el número de identificación, así como la dirección IP, los datos de ubicación o algún tipo de seudónimo.

En el estándar de GDPR, las empresas deben demostrar que saben dónde se encuentran los datos del consumidor, quién puede acceder a estos, así como cuándo y cómo se les permite hacerlo. Cualquier organización debe notificar a las personas y a las autoridades sobre las violaciones de datos dentro de las 72 horas siguientes al hecho, incluyendo los problemas derivados.

En el camino será necesario revisar, por ejemplo, las brechas de seguridad de los datos personales y los trámites necesarios para no sobrecargar a las autoridades regulatorias.

Todavía el mundo se pregunta cómo el teléfono del hombre más rico del planeta,



## 9.000 MILLONES

DE PESOS EN MULTAS HA IMPUESTO LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO (SIC), ENTRE AGOSTO DE 2018 Y JULIO DE 2019, A EMPRESARIOS QUE NO USARON DE MANERA ADECUADA LOS DATOS DE SUS CLIENTES.

Jeff Bezos, propietario de la compañía que acapara la mayor parte del mercado de la nube, fue hackeado en mayo 2018 con una filtración de datos en la que estaría involucrado el príncipe saudí.

Además de ciberseguridad, las autoridades del mundo entero deberán seguir abordando con profundidad asuntos que no están definidos del todo como el derecho a la portabilidad y el derecho al olvido. La propiedad de los datos, la privacidad y la seguridad de los datos son conceptos separados. Pero como aclara Recio, “sin ciberseguridad no hay protección de datos personales efectiva”.

Mientras hay países en los que no se ha hecho absolutamente nada, China y Rusia se están aproximando a un ‘nacionalismo de datos’ que explora la posibilidad de que no se puedan transferir los datos personales fuera de esas regiones, a menos de que cumplan con requisitos restrictivos.

En Estados Unidos el debate se inclina más hacia la necesidad de una legislación federal en materia de datos personales

porque cada estado cuenta con su propia legislación y hay brechas. Por ejemplo, en Maine no están tan avanzados como en California, que se inspiraron en la legislación europea.

En América Latina, Brasil y Panamá han sido los países que más recientemente adoptaron leyes en la materia. Aunque en la última década Argentina, México y Colombia han cruzado caminos con sus propias iniciativas.

En Colombia hay al menos 24 leyes y 14 decretos relacionados con la protección de datos, que reconocen y protegen el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar informaciones que se hayan recogido sobre ellas o bien en bases de datos o en archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.

De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio, entre agosto de 2018 y julio de 2019, fueron impuestas 104 multas por un monto aproximado de \$9.000 millones. Durante ese periodo creció la suplantación de identidad en un 122 %.

“Lo importante es ver esa normativa con intereses locales. Y, en un contexto internacional, impulsar medidas que busquen consenso y buenas prácticas, no una norma restrictiva”, complementa el abogado Recio. 

# SOFTBANK: MISIÓN POLO A TIERRA

Por sus acciones, el fondo de inversión japonés está revisando sus negocios. ¿Pide más austeridad y quiere reestructurar sus negocios?

POR STAFF FORBES



18

**W**eWork suspendió, en el segundo semestre del año pasado, su oferta pública inicial con la que pretendía salir a la bolsa, al hacerse evidente que la compañía solo tendría una quinta parte de la perspectiva privada que la valoraba en USD \$47 mil millones.

Los posibles inversionistas cuestionaron su fallido gobierno corporativo, la falta de transparencia y la imprudente expansión a toda costa. Tras haber perdido en el último año hasta ese momento USD \$1.900 millones, la empresa necesitaba efectivo.

El catastrófico momento derivó en que el cofundador de WeWork, Adam Neuman, que tanto enamoraba a los inversionistas, renunció a la dirección ejecutiva de la que SoftBank, su principal fondo de inversión, tomó control.

Acto seguido, se ubicó en la dirección ejecutiva el boliviano Marcelo Claire, un hombre de confianza del presidente de SoftBank, Masayoshi Son, que

llegó con la misión de buscar eficiencias y recortar cerca de 4.000 puestos de trabajo alrededor del mundo.

SoftBank acordó el rescate del rey mundial de las oficinas a través de la combinación de un nuevo financiamiento: reducción de costos, recompra de acciones e inversión adicional. “Tenemos un plan y ahora todo se reduce a la ejecución”, dijo Claire, recientemente.

De hecho, el designado para salvar a WeWork sostiene que están trabajando para ser rentables en 2021, con un flujo de caja libre positivo para 2022.

Cuando se veía luz en el túnel, Softbank retiró su oferta de compra de acciones por valor de 3.000 millones de dólares que había presentado alegando que “ciertas condiciones de la oferta no se han cumplido”

En noviembre del año pasado SoftBank reportó su peor pérdida trimestral en sus 38 años de historia y Masayoshi Son admitió estar “avergonzado” por el bajo rendimiento de las inversiones, poniendo

freno al concepto de ‘rapidez sobre eficiencia’, cuando, con coincidencia, varias empresas de su portafolio ejecutaron al tiempo recortes masivos de personal y en sus gastos.

El unicornio colombiano Rappi, que el año pasado recibió USD \$1.000 millones por parte de SoftBank, despidió al 6 % de su personal; la *foodtech* Zume desistió del 80 % de su equipo; la empresa de alquiler de vehículos Getaround, el 25 % y, entre otros, el gigante hotelero indio Oyo, el 5 %.

Antes de Rappi, SoftBank invirtió USD \$1.2 millones en la colombiana Ayenda, que ya es la cadena de hoteles más grande del país por número de propiedades y, pese al impacto del COVID-19 en esa industria, parece estar haciendo la tarea bien. Al recaudar USD \$8.7 millones recientemente en ronda de inversión liderada por Kaszek Ventures. La compañía enfatizó que está enfocándose en un “crecimiento sostenible”.

Con todo esto, siguen en pie los planes de SoftBank para destinar USD \$5.000 millones para el emprendimiento en América Latina con un fondo creado exclusivamente para la región, del que fueron desembolsados USD \$1.600 millones el año pasado.

Para 2020, de acuerdo con Andrés Freire, socio de SoftBank en América Latina, tienen proyectado distribuir USD \$1.000 millones en países como Colombia, Argentina, Brasil, México y Chile, orientados a industrias como la del comercio electrónico, la atención médica y la tecnología financiera. Por ello, tienen en el radar al menos 650 compañías de la región.

De la misma manera están explorando empresas emergentes que apliquen inteligencia artificial a negocios relacionados con alimentos. **1**

# Que tu pyme no se detenga

## Soluciones tecnológicas para mantener la productividad en casa



Microsoft  
Teams

**6 meses sin costo**



Chat



Archivos



Video  
llamada



Colaboración

Además, adquiere hasta  
**300 MB de internet**



Y protege tu información con  
**Seguridad Empresas**  
de Claro Cloud

**Llama ya #400,  
Bogotá 748 88 88 o comunícate  
con tu Consultor Comercial**

**Claro**  
negocios

La oferta de 6 meses sin costo de Microsoft Teams es válida para comprar del 19 de marzo al 30 de junio de 2020 a nivel nacional para clientes actuales del Segmento Empresas y Negocios que tengan productos de Claro cloud. Si desea mantener activas las licencias deberá informar en el mes 4 del Trial para preparar la migración a su tenant activo para poder migrar sus servicios a pago. El servicio de Internet Fijo Banda Ancha Claro sobre la red HFC, tiene cláusula de permanencia mínima de un año. El servicio de seguridad Empresas comprende planes con navegación segura en internet, filtrado de sitios web, barrera contra intrusos, centro de seguridad, protección contra software espía, protección contra virus, disponible para Windows, consola de administración web para instalar, configurar y monitorear la protección en todos los equipos de la empresa. Servicio con permanencia mensual y excluido de IVA del 19%. El cobro de los servicios se realiza a través de la factura de Claro Soluciones Fijas. El servicio será suspendido por falta de pago. Sujeto a disponibilidad técnica y de cobertura. Aplican condiciones y restricciones. Mayor información en [www.clarocloud.com.co](http://www.clarocloud.com.co) y [www.claro.com.co/empresas](http://www.claro.com.co/empresas)

# EL IMPACTO DE LA SALUD MENTAL EN LA PRODUCTIVIDAD

Ante la contingencia que vive el mundo por el COVID-19, el capital humano y el clima organizacional terminarán definiendo el éxito de medidas como el trabajo remoto.

POR: **BLANCA MERY SÁNCHEZ\***

“El futuro se nos adelantó” es una frase repetida por muchos en medio de este nuevo contexto al que nos somete el COVID-19, que nos lleva a generar la emoción que más aterra al cerebro: la incertidumbre.

El escenario actual presenta para todos desafíos únicos, tanto desde el ser como desde el hacer. Estamos navegando en aguas desconocidas, por lo que es importante encontrar nuevas formas de trabajar e interactuar, al mismo tiempo que se vuelve necesario atender nuestro bienestar emocional. El confinamiento ha puesto al descubierto temas que hace algunos años se abordaban tímidamente como la salud mental, que bien limita o potencia el desempeño de las personas.

Para las empresas, el nivel de desarrollo que tenga el capital psicológico de los colaboradores será determinante en su Productividad. Sin ir tan lejos, el clima laboral que se viva y la adaptación al cambio terminarán definiendo el éxito de las medidas que se adopten ahora. Es el momento de revisar si las apuestas que se han hecho en temas de felicidad laboral, bienestar y desarrollo han sido las correctas, y para lograrlo es preciso evaluar cómo se expresan los cuatro componentes del capital psicológico dentro de las dinámicas empresariales.

- *Optimismo inteligente:* Hacer una atribución positiva sobre el logro o éxito ahora o en el futuro cercano y realizar acciones para que esto sea realidad.
- *Esperanza:* Perseverancia en las metas y cuando sea necesario adaptar las estrategias y autogestionar el desarrollo de las habilidades para garantizar su logro.
- *Autoeficacia:* Confianza en las propias capacidades, orientación hacia el aprendizaje sostenido y mejora continua para estar al nivel de los nuevos retos.
- *Resiliencia:* Capacidad de adaptación para superar las adversidades y sobreponerse a periodos de dolor emocional y situaciones difíciles, saliendo fortalecido de estas.

Es frecuente que al hacer la medición de estos componentes nos encontremos con que hay unos más desarrollados que otros. Invertir en la salud mental de los colaboradores es una de las mejores decisiones. Según la Organización Mundial de la Salud por cada dólar invertido en programas de prevención, se obtiene un retorno de cuatro dólares, además del fortalecimiento de la marca del empleador y la experiencia del cliente interno. Si quiere iniciar con acciones para tener una empresa cerebro-amigable puede seguir estas recomendaciones:

- **Infórmese:** Una de cada cuatro personas en el mundo tiene alguna afectación de salud mental.
- Promueva el desarrollo del capital psicológico con intervenciones medibles que le permitan ver el avance de sus colaboradores.
- Genere espacios de apoyo (encuentros, grupos con expertos, talleres, etc.).
- Fortalezca la empatía y la compasión en sus líderes: Lo que hará que las personas se acerquen y expresen de manera abierta sus necesidades de salud mental.
- Elimine los mitos frente a los tratamientos psicológicos y psiquiátricos compartiendo información frente al tema de manera abierta.
- Incorpore profesionales de apoyo a los que las personas que lo requieran puedan acudir.
- Comparta contenidos que inspiren y promuevan el autocuidado de la salud mental.
- Entrene a sus colaboradores en el manejo del estrés negativo, una habilidad emocional básica que puede impactar positivamente en las demás. 



# ¿CÓMO MANTENER LOS CONTRATOS Y EL FLUJO DE CAJA EN TIEMPOS DE CRISIS?

Es importante que las organizaciones se blinden legalmente y eviten conflictos futuros. Tres consejos para sobrevivir a la crisis sin sacrificar todo en el camino.

21

El primer cuestionamiento de muchas compañías ante la crisis económica y social que trajo como consecuencia el COVID-19 es, ¿cómo mantener la relación con los acreedores ante la imposibilidad de operar y generar ingresos? Desde el punto de vista legal, la recomendación general de los expertos es un llamado a la prudencia y a analizar con calma si es necesario tomar decisiones drásticas como la terminación de los contratos. Ante la realidad actual, lo más adecuado es optar por la renegociación de los acuerdos en todos los frentes, adaptando los términos a las nuevas circunstancias para conservar las empresas como unidades productivas, seguir generando impuestos para el Estado y resguardar el empleo de los trabajadores. Sobrevivir con éxito sin sacrificar todo en el camino y mitigar los riesgos legales hacia el futuro puede lograrse. Al respecto tres consejos. 

ARTÍCULO HECHO CON APOYO DE SANABRIA & ANDRADE ASOCIADOS.

1



El capital humano es el activo más importante de la empresa, por esta razón, los empleadores deben ser prudentes en extremo para adoptar medidas que impliquen despidos colectivos o afectación de las garantías laborales. El despido con indemnización es legal en Colombia, así como, la suspensión del contrato de trabajo por acuerdo con el empleado, pero el Gobierno ha instado a todas las empresas a aplicar alternativas como el teletrabajo o incluso adelantar las vacaciones. Por otro lado, el ministerio de Trabajo ya ha advertido que no ha autorizado despidos colectivos ni suspensiones de contratos de trabajo por fuerza mayor, pues solo les corresponde a los jueces definir si la situación de emergencia para cada caso en realidad configura una situación insuperable.

El riesgo de utilizar esta medida cuando no corresponde es altísimo, pues puede acarrear cuantiosas indemnizaciones a los empleados por despidos o suspensiones injustificadas.

2



Las medidas de cuarentena impiden que muchas empresas puedan operar. Esta interrupción del flujo de caja hace que sea imposible honrar algunos acuerdos comerciales, ante esto y en virtud de lo que los abogados llaman el 'principio de buena fe contractual', la empresa y sus proveedores o contratistas deben renegociar si es que estos aún se pueden cumplir. Lo anterior se hace adoptando medidas temporales que permitan mantener la relación comercial en términos más razonables para la parte afectada con la crisis.

Si la organización y sus aliados no logran un acuerdo directo, siempre está la posibilidad de acudir al juez para solicitarle que reajuste el contrato aplicando lo que se conoce como: la 'teoría de la imprevisión'.

La idea es buscar salidas negociadas a las dificultades de la crisis y alternativas que favorezcan la solidaridad entre las partes.

3



Frente aquellos casos en donde la negociación ha sido insuficiente y en donde se prevé una incapacidad de pago inminente, existen medidas un poco más complejas que tienen por objeto la recuperación y conservación de la empresa como generadora de empleo. Por ejemplo, la reorganización empresarial que contempla la Ley 1116 de 2006.

# LOS CENTENNIALS LLEGAN A LAS OFICINAS

Análisis de qué tienen que hacer las empresas para que los veinteañeros se puedan adaptar a los actuales entornos laborales.

POR STAFF FORBES

Los *centennials*, esa generación que nació cercana al comienzo de siglo, que hoy está sobre los 20 años, es una población de jóvenes que está empezando su vida laboral por lo que, de entrada, las empresas deben prepararse.

Es un desafío. Esta generación sí es realmente nativa digital, contrario a las pasadas, que se han adaptado a las nuevas tecnologías, dice un estudio de Hays conocido por **Forbes**.

“La gran diferencia está en quienes fuimos adquiriendo nuevos hábitos digitales y en quienes crecieron con ellos. Señalar la natividad digital como la capacidad para adquirir esos nuevos hábitos es el mayor error que podemos cometer para



## SIETE EXPECTATIVAS DE UN CENTENNIAL

1. Quiero opinar: cuando uno creció en un ecosistema en el que siempre se puede opinar, esa forma de pensar puede generar roces al formar parte de una organización donde no todos están preparados para recibir opiniones.
2. No me ocultes información: las noticias llegan de una u otra forma. Desde una nota de prensa hasta un meme en WhatsApp. Prepara a tu compañía para comunicaciones abiertas en donde la imperfección y el error sean parte de la cultura.
3. No lo compliques: las compañías hoy trabajan mucho en términos de agilidad. Buscan romper con la burocracia que, de una u otra forma, ha construido.
4. Tu cargo no me intimida: la sumisión al poder es algo más propio de generaciones pasadas. Un *centennial* juzgará y respetará a sus líderes, más allá del cargo que ostenten.
5. Los *workaholics* están fuera de moda: eso no genera admiración. El liderazgo que inspira va de la mano con el disfrute de la vida fuera de la compañía.
6. Demuéstramelo: los *centennials* creen en cosas concretas y reales.
7. ¿Es necesario venir a la oficina para eso? No encontrarán sentido en tareas forzosamente presenciales.

CAROLINA BORRACCHIA

Directora de marca de Combo Employer Branding

interpretar a los *centennials*: la primera generación 100 % nativa digital”, se lee en el informe.

Al encuestar a más de mil líderes de empresas en Brasil, Colombia, Chile y México, los principales retos que tienen con estos nuevos trabajadores radican en comprender qué los motiva profesionalmente.

De hecho, más de la mitad aseguró que esa es la principal barrera.

Otro de los elementos que genera preguntas a los líderes es cómo manejar equipos de diferentes generaciones al mismo tiempo y cómo ofrecer la flexibilidad de trabajo.

De otro lado, lo que más les llama la atención y por lo cual creen que es una generación interesante es por el aporte que pueden dar a sus equipos por su familiaridad con la tecnología. El 54 % de los encuestados así lo cree.

Creen que los *centennials* tienen curiosidad para innovar y aprender, así como una comunicación digital efectiva. De igual manera, tres de cada diez encuestados creen que esta generación tiene un compromiso con lo ambiental y con la equidad de género, y la misma proporción cree que, como cualidad para los negocios, tiene una alta interacción con las tendencias globales.

“Los *centennials* son parte de una generación que creció con mayor acceso a la información, acostumbrados a recibir respuestas a sus preguntas personalizadas en tiempo real y desde cualquier lugar”, señala el informe de Hays. Por lo que los expertos se preguntan: ¿Cómo no van a sentirse incómodos en culturas en donde la comunicación interna sigue siendo monodireccional, de arriba hacia abajo?

El estudio recalca en que “los *centennials* más jóvenes ya crecieron con la posibilidad de elegir no el horario, ni el canal, sino los contenidos directamente. Esto implica un cambio muy grande de mentalidad: sentirse dueños de decidir”. **F**

Cartagena, Colombia.

*Con 40 años de historia, ahora en La Ciudad Soñada.*

# Sentirse aislado, sin estarlo.



Estuario Condominio Marino y Altozano Resort Residencial,  
dos conceptos soñados bajo un mismo ideal: vivir en armonía con el entorno natural.  
Sumergirse en la naturaleza nunca había sido tan cómodo,  
descubra el verdadero bienestar.

arias  
serna  
saravia.



Lotes desde 1400 m<sup>2</sup>.  
Apartamentos desde 161 m<sup>2</sup> - 212 m<sup>2</sup>.

*Conozca más sobre Estuario y Altozano:  
Agende una cita a nuestro showroom virtual.*

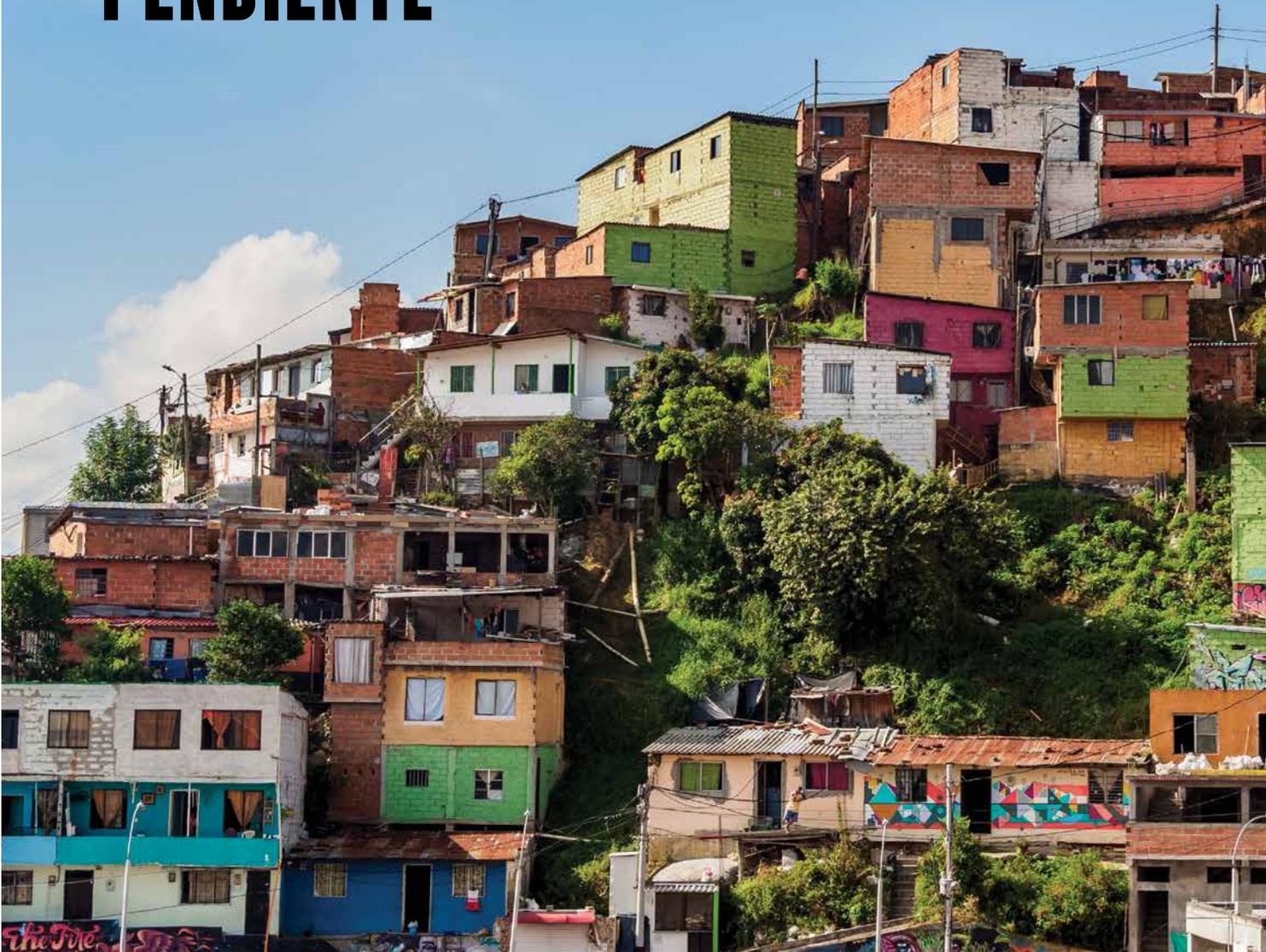
+57 (317) 439-8132 / +57 (321) 215-4702

[www.asys.com.co](http://www.asys.com.co)

POR ANGÉLICA BENAVIDES

# MOVILIDAD SOCIAL, MATERIA PENDIENTE

Aunque el país ha hecho avances notables en REDUCIR la pobreza durante los últimos 20 años, los resultados del Índice de Movilidad Social del Foro Económico Mundial no son alentadores.





## COLOMBIA

Es el país número 65 de los 82 evaluados. Su mejor desempeño es en el indicador de aprendizaje a lo largo de la vida, donde el país ocupa la casilla 43.

Índice de movilidad social 2020 del Foro Económico Mundial

**E**n Colombia, una familia pobre debe trabajar durante 12 generaciones para subir su condición socioeconómica, según el cálculo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2018, casi tres veces el tiempo promedio que necesitan los demás países de la organización.

Según el índice de movilidad social 2020 del Foro Económico Mundial, Colombia es el país número 65 de los 82 evaluados. Su mejor desempeño es en el indicador de aprendizaje a lo largo de la vida, donde el país ocupa la casilla 43.

Por el contrario, la educación, medida por equidad y calidad es el indicador de peor desempeño con la posición 76 y esto se refleja, por ejemplo, en que hay 33 estudiantes por cada profesor en los cursos preescolares.

En la medición de acceso a la educación, el país mejora un poco y con 49 puntos se ubica en la casilla 63.

Por otro lado, el segundo indicador de peor desempeño para el país es el de instituciones incluyentes. Aquí, el país ocupa la casilla 68, y dentro de esta, el peor desempeño con la casilla 70 es la estabilidad política y protección de los ciudadanos frente a la violencia.

En 2014, la Misión de Equidad y Movilidad Social ya había advertido sobre los problemas de la institucionalidad colombiana. En ese momento, la misión señalaba en su informe final que “por la naturaleza desigual de la sociedad colombiana y de la situación política, y por las relaciones de poder asociadas a la creación de esas instituciones, estas están diseñadas para reproducir la inequidad y la escasa movilidad social en Colombia”.

Uno de sus integrantes, el ahora decano de Economía de la Universidad de Los

Andes, señala que “hay una razones históricas de que en Colombia exista un sistema político y económico excluyente, que quiere mantener un *statu quo* en el que no quepan otras representaciones de grupos (...) Por eso es que Colombia tiene distribuciones del ingreso tan desiguales. Y ni hablemos de instituciones excluyentes como las del acceso a la tierra, por ejemplo, una de las distribuciones más excluyentes y desiguales del Mundo. El Coeficiente de Gini de la concentración de la tierra en Colombia es absolutamente aberrante y está cerca al 0,9”.

Cabe recordar que el Gini es un índice de medición entre cero y uno, siendo uno la máxima desigualdad posible y cero su ausencia absoluta.

Para los expertos que conformaron esta misión, “la lección aprendida en las últimas décadas es que para combatir eficazmente la desigualdad y la pobreza es necesario ir mucho más allá de aumentar ciegamente los recursos del llamado gasto social —los insumos— y pensar más en los resultados; es decir, en el impacto efectivo del gasto sobre la población más pobre del país”.

## HABLEMOS DE EDUCACIÓN

En educación, el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) tiene en su índice de movilidad social global tres indicadores: acceso a la educación, equidad y calidad y aprendizaje a lo largo de la vida.

En el primero, el acceso a la educación, el país líder es Países Bajos, mientras que Colombia con 36 de 100 posibles, ocupa el número 76.

FOTO: KAROL KOZLOWSKI/ROBERTHARDING / GETTY IMAGES



En este pilar mide, por ejemplo, que la calidad de la educación vocacional es de 4.5 sobre siete y apenas 6,9 % de los niños están por fuera del sistema escolar. Sin embargo, el índice de educación ajustada a la desigualdad es de 0.5 puntos sobre 100 posibles.

Respecto al acceso y calidad de la educación, el país tiene al 85,2 % de los estudiantes en desventaja pues asisten a colegios que no tienen el material de enseñanza suficiente y otro 44,7 % de los niños están por debajo del nivel de competencia mínima.

Y en aprendizaje a lo largo de la vida, que es el pilar de mejor desempeño para Colombia, se destaca que el 63 % de las empresas ofrecen entrenamiento profesional a sus trabajadores, lo que deja al país en la cuarta posición en este aspecto, liderado por Ecuador.

Sin embargo, el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones sobre el acceso a servicios básicos tiene una calificación de 4.3, mientras que las habilidades digitales de la población económicamente activa llegan a 3.8, ambos medidos en una escala sobre siete.

La peor calificación en este pilar se la llevan las políticas sobre el mercado laboral, que deberían ser activas y ponen al país en la casilla 60, con una calificación de 2.9 sobre siete.

Sobre la educación, la misión ya había señalado que eran necesarias varias reformas que permitieran no solo un mejor acceso a una educación de calidad, sino acabar con lo que los expertos denominan “sesgos implícitos” que existen en Colombia y que llevan a prejuicios como: que una empleada saldrá más costosa pues inevitablemente quedará embarazada.

Entre los cambios que la misión propuso en su momento están las “numerosas funciones que hoy realiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), como distribuir almuerzos escolares, ejercer como agencia de adopción y cumplir funciones judiciales y semijudiciales; que deberían encomendarse a otras entidades del Estado. La tarea de ejecutar bien la política de atención a la niñez exige que ese instituto se concentre completamente en sus funciones de ejecución”.

Además, es necesario seguir ampliando la jornada única escolar, lo que permitiría a los alumnos de los colegios públicos acceder a clases que desarrollen otros aspectos, como las artes. Pero no sería la única condición. El informe advierte que “varios expertos han señalado que el aumento de la jornada escolar no tendría efectos importantes sobre la calidad si los nuevos docentes —requeridos para atender las horas adicionales— profesan, como los actuales, una escasa formación académica y pedagógica”.

Los cálculos de la misión son que, si se adoptaran sus propuestas, “el gasto anual en atención a la primera infancia debería pasar de cerca del actual 0,3 % del PIB al 0,6 %, con cargo al Presupuesto General de la Nación”.



**Por la naturaleza desigual de la sociedad colombiana y de la situación política, y por las relaciones de poder asociadas a la creación de esas instituciones, estas están diseñadas para reproducir la inequidad y la escasa movilidad social en Colombia”**

**MISIÓN DE EQUIDAD Y MOVILIDAD SOCIAL**

**DISCRIMINACIÓN POR ALGO QUE NO SE ELIGIÓ**

Para una niña pobre, el panorama parece aún más complicado. Solo por ser mujer, deben enfrentarse a desigualdades en acceso a educación, roles dentro y fuera del hogar y acceso al mercado laboral.

Un ejemplo es que el índice del WEF señala que hay 66 % de embarazos adolescentes por cada mil mujeres en el país o que la fuerza laboral femenina frente a la masculina es de 71,5 %.

Según los cálculos del

Dane sobre mercado laboral, en el trimestre de noviembre 2019 a enero 2020, las mujeres tuvieron una tasa de desempleo del 23,5 %, casi diez puntos porcentuales por encima de los hombres.

Además, de aquellas que están en edad económicamente activa pero se clasifican como inactivas, se estima que el 60,2 % se dedican a las tareas del hogar —que son no remuneradas—. En los hombres, ese porcentaje es de 9,6 %.

El decano de Economía de la Universidad de Los Andes, Juan Camilo Cárdenas, señala que “cuando esta niña llegué a la edad adulta tendrá una baja educación, que va a estar determinada precisamente por la baja educación de sus padres”, sin

contar con lo que algunos expertos han denominado “la lotería de la cuna”.

Los expertos en temas de pobreza, equidad y movilidad social, explican que la lotería de cuna se da especialmente en países donde hay poca movilidad social, por lo que el nivel educativo de los hijos estará determinado por el de sus padres. Es decir, el hijo de una pareja que no terminó el bachillerato tiene una alta posibilidad de no completar la educación media.

Por el contrario, una colombiana nacida de padres con estudios profesionales, con seguridad también alcanzará dicho nivel educativo y por lo tanto tendrá mayor posibilidad de acceder al mercado laboral formal.

Pero esta niña no está sola. Los grupos indígenas, afrodescendientes y LGTBI también tienen unas brechas mayores de las que tiene un hombre blanco en Colombia. Por ejemplo, un estudio del mismo decano Cárdenas demostró que un aspirante afrocolombiano tiene 10 % menos de probabilidad de ser llamado a una entrevista laboral. Aunque su perfil profesional sea exactamente igual al de uno blanco.

Sin embargo, hay avances. Cárdenas destaca que es importante el cambio que han tenido los menús de algunas encuestas que al preguntar el género de quien lo está diligenciando, ya no tiene únicamente las opciones de hombre o mujer, sino que permite el “otro” o “no responde”.

Para Cárdenas, esto abre la posibilidad de ver “si hay problemas de movilidad social pues ya con el dato estadístico, podemos separar los grupos entre quienes se determinaron hombre, mujer y ‘otro’. Y en el ‘otro’ poder mirar su probabilidad de tener empleo, acceso a la salud, a servicios sociales, a mejores ingresos, entre otro”.

El WEF advierte en su informe 2020 que si los 82 países evaluados decidieran, cada uno, aumentar en diez puntos su calificación del índice de movilidad social, esto les representaría un crecimiento adicional de su PIB de 4,41 % para 2030. **F**



FOTO: BFC/ASCENT MEDIA / GETTY IMAGES

# COMPROMISO SIN GENERAR UNA CRISIS FINANCIERA



28

“  
**SI DE ALGO HA  
DE SERVIRNOS  
LA CRISIS  
FINANCIERA DE  
2008 ES PARA  
ENTENDER  
LO QUE NO  
DEBE HACERSE  
EN MATERIA  
DE POLÍTICA  
FINANCIERA”**

\*PRESIDENTE DE SCOTIABANK COLPATRIA.  
ACTUAL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN  
BANCARIA Y DE ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA  
(ASOBANCARIA)

**E**l mundo está ante un escenario que no tiene comparativos. El COVID-19 está cobrando miles de vidas en el planeta entero y el confinamiento parece ser la mejor forma de disminuir los estragos de la pandemia. Esto hace que el impacto generado por el virus no tenga precedentes en tanto buena parte de la economía esté literalmente cerrada. Entidades como el Fondo Monetario Internacional han puesto cifras sobre la mesa: una contracción económica global del 3 %, desaceleración para América Latina del 5,2 % y en Colombia, un Producto Interno Bruto con un desplome del 2,4 % en 2020.

De manera coordinada, tanto el Gobierno Nacional, el Banco de la República, como el sector privado colombiano han venido atenuando el impacto financiero de la crisis con diversas medidas que buscan beneficiar a los afectados.

En este sentido han centrado sus estrategias en amortiguar la carga económica de las personas naturales y las empresas afectadas. Desde que se decretó el estado de emergencia, hasta la actualidad, no solo se han otorgado beneficios a más de 6.8 millones de personas y empresas, que han obtenido periodos de gracia y/o refinanciamiento de sus créditos por una suma cercana a los 142 billones de pesos, también se ha garantizado que los ahorros de los colombianos se mantengan y generen la liquidez necesaria para evitar problemas de credibilidad en el sistema.

Sumado a ello el Gobierno estableció

una serie de líneas de crédito con respaldo de hasta el 90 % del Fondo Nacional de Garantías, dispuestas para asegurar el pago de nóminas y de montos específicos para trabajadores independientes, micro, pequeños y medianos empresarios afectados por la contingencia.

Estas directrices han sido acompañadas y aplicadas con gran compromiso por parte del sector bancario, que ha realizado más de 57.000 solicitudes de garantías por un valor aproximado de 4.8 billones de pesos, de los cuales un 60 % está siendo destinado a créditos para el pago de nóminas de alrededor de 30 mil Pymes y microempresas; también se han desembolsado cerca de 30 billones de pesos en otras líneas de crédito, previo a la implementación de las estrategias de apalancamiento financiero del Estado.

Las soluciones que se adelanten en beneficio de los colombianos deben construirse con prudencia y respetando a quienes confían sus recursos en las instituciones bancarias. El 85 % del capital de los bancos pertenece a los ahorradores y, por ello, en el sector financiero tenemos la responsabilidad y la obligación de seguir realizando estudios de créditos ajustados a las normas de los reguladores.

Si de algo ha de servirnos la crisis financiera de 2008 es para entender lo que no debe hacerse en materia de política financiera. En ese momento el colapso en los portafolios de inversión y el pánico internacional con la caída de una entidad como Lehman Brothers generaron un efecto cascada negativo del que los países tardaron mucho tiempo en recuperarse. Hoy, Colombia cuenta con mecanismos de control y entes reguladores fortalecidos, con reglamentaciones claras, rigurosas y con un sistema financiero comprometido en buscar soluciones para preservar empleos y recuperar en tiempo récord el camino del crecimiento y del empleo, colocando los recursos del país en sectores, empresas y personas que multipliquen la riqueza. El coronavirus no nos ganará la batalla. **■**

POR: HENRY BRADFORD SICARD\*

COLUMNISTA INVITADO

**Q**uizás una de las huellas económicas más profundas, generada por la crisis asociada a la propagación del COVID-19, está en el sector turismo y particularmente en la aviación. La Iata, Asociación Internacional del Transporte Aéreo, estima pérdidas de 314 mil millones de dólares este año para las aerolíneas en el mundo. En ese contexto, en Colombia las aerolíneas nacionales enfrentarán retos enormes y, por lo tanto, reactivar compañías icónicas como Avianca debe ser una prioridad, ya que es un caso que resulta esencial: además de insignia y de ser nuestra aerolínea más emblemática, dinamiza la economía, conecta a la región con el mundo, mueve 30 millones de pasajeros al año y genera cerca de 20 mil empleos.

Sin duda ha sido una aerolínea competitiva a nivel nacional e internacional durante un siglo. Es, por supuesto, protagonista en nuestro país, en el sector turismo, que contribuye con USD \$7.500 millones al PIB (2,7 %), promueve alrededor de 600 mil empleos y permite un ingreso, por cuenta de los turistas extranjeros, de USD \$4.800 millones para el país, según los datos de 2019.

De sus vuelos, 141.000 son de operación doméstica y por sus rutas internas se movieron 16 millones de pasajeros el año pasado, lo cual muestra su relevancia en la vida nacional. Por los empleos generados directos e indirectos, por sus aliados y por toda la cadena en torno a su operación, Avianca será clave para la revitalización de la economía después del COVID-19. Al fisco le genera USD \$527 millones de manera directa y otros USD \$ 262 de manera indirecta. En esta crisis, la aerolínea ha tenido que convocar a miles de sus empleados a solicitar licencias no remuneradas y muchos otros, hoy activos, han reducido sus salarios hasta en un 80 por ciento, para solidarizarse con los que no están temporalmente. Hoy también el sector aéreo pide apoyo al Gobierno del presidente Duque mediante créditos de entre cinco y diez años, con periodos de

# HAY QUE SALVAR A AVIANCA

gracia de entre seis y 12 meses, para saldar la deuda que crece a diario. Algunas aerolíneas, como Avianca, operan por estos días con vuelos de carga y humanitarios que, en su caso, representan el 10 % de lo que era la operación habitual.

Ser indiferentes ante lo que está ocurriendo puede significar que nuestra aerolínea no pueda volver a levantar vuelo. Su *hub* de operaciones está en Bogotá, lo cual ha contribuido de manera decisiva a que el Aeropuerto El Dorado sea hoy el segundo aeropuerto con mayor volumen de pasajeros y el primero en carga de Suramérica. Avianca opera desde la capital del país 33 destinos internacionales y 25 domésticos. En cuanto a su relevancia con respecto a movilización de carga, superó las 400 mil toneladas en 2019 y jugó un papel protagónico en la logística de cerca de 200 exportadores colombianos que mueven sus productos a través de sus aeronaves.

Es claro que Avianca, así como otras aerolíneas y el sector en general, requieren apoyo por parte del Gobierno, que ya ha anunciado medidas para aliviar las cargas del sector privado, pero que en este caso requiere una particular atención.

Ya se formularon una serie de apoyos que buscan dinamizar la economía y mitigar el impacto que ha tenido el coronavirus en los pequeños y medianos empresarios seriamente afectados por la crisis. Pero no podemos olvidarnos de los retos y necesidades de enfrentan las grandes empresas que generan empleo masivamente, beneficios para la economía y recursos para Colombia, como lo es Avianca que está luchando por su supervivencia. **■**



**REACTIVAR  
COMPAÑÍAS  
ICÓNICAS,  
COMO  
AVIANCA,  
DEBE SER UNA  
PRIORIDAD, YA  
QUE DINAMIZA  
LA ECONOMÍA”**

**\*RECTOR DEL CESA**

# CLAVES PARA MANEJAR LA CRISIS CON ENFOQUE DE GÉNERO



30



**DEBEMOS FLEXIBILIZAR LOS HORARIOS LABORALES Y TENER EN CUENTA EL TIEMPO DE MADRES Y PADRES”**



\*CEO DE AEQUALES

**N**o es un secreto para quienes trabajamos en género que esta época es especialmente difícil para hablar del tema. Las empresas, como el resto del mundo, están en crisis, y una reacción automática podría ser relegar o aplazar temas que no se consideran ‘esenciales’, como la equidad de género. Pero, ¿realmente qué tan esencial es trabajar en equidad de género durante la crisis y cómo hacerlo?

Las brechas de género, desafortunadamente, están ampliándose durante la crisis. Las mujeres están, en gran parte, asumiendo la carga del hogar, de los niños y otras personas, además de sus responsabilidades laborales durante la cuarentena. Las denuncias por violencia de género han aumentado al doble y al triple en toda Latinoamérica. Las mujeres ocupan el 73 % de los trabajos en salud, entonces son quienes más deben poner la cara frente al virus. Además, las mujeres ocupan la mayor parte de los trabajos en las industrias más golpeadas por las medidas preventivas del COVID-19, así como de los empleos informales.

Como si fuera poco, y como ha escrito de manera brillante Caroline Criado Pérez en su libro *Mujeres Invisibles*, los datos que tradicionalmente hemos recaudado sobre cómo las enfermedades afectan de manera diferencial a las mujeres, tanto en su salud como económicamente, son casi inexistentes, lo cual nos deja un hueco crítico a la hora de tomar decisiones políticas y económicas con enfoque de género. Entonces, ¿qué pueden hacer las empresas?

## **INCORPORAR MUJERES EN LOS COMITÉS DE CRISIS**

El “gender data gap”, como lo llama Criado, es justamente el producto de la toma de decisiones sin recaudar datos que nos permitan saber qué necesitan las mujeres y cómo contribuimos a su inclusión. Hagamos encuestas, grupos focales, conversaciones en las cuales les preguntemos a las mujeres de nuestra empresa, y sobre todo a aquellas con personas a cargo, qué necesitan y cómo podemos contribuir a su desempeño durante la crisis.

## **MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL**

Debemos flexibilizar los horarios laborales y tener en cuenta el tiempo de madres y padres.

## **REPENSAR INDICADORES**

Muchos de los indicadores que usamos para medir desempeño y productividad contienen variables que no tienen enfoque de género. Por ejemplo, cualquier indicador que incluya componentes de cantidad de tiempo o presencialidad (incluso una actividad de *networking*) suele ir en detrimento de las mujeres, pues ellas suelen tener menos tiempo.

## **MECANISMOS DE ATENCIÓN A LA VIOLENCIA DE GÉNERO**

Como mencioné anteriormente, la violencia de género está disparada durante la cuarentena. Crear códigos de alerta con el fin de que las mujeres (u hombres) puedan avisar si sufren violencia de género a sus empresas es clave.

## **SIGAMOS MIDIENDO TODO**

¿Hemos desagregado toda la información que tenemos sobre nuestros colaboradores por género? La invitación es a continuar midiéndose en el *ranking* PAR de Aequales.

En últimas, está en nuestras manos que la brecha de género aumente durante la crisis, o se generen cambios que ayuden a cerrarla. La equidad de género no es un accesorio para épocas de abundancia, es una necesidad constante. **1**

**N**os dieron un empujón en un momento en el que posiblemente no estábamos preparados como industria. La realidad es que desafortunadamente y producto de la compleja situación que estamos viviendo con el COVID-19 y su cuarentena, muchas empresas no van a poder decir cuando todo esto termine, que están mejor que al momento de iniciar la epidemia. No todos saldremos reforzados de esta situación.

Un término muy acuñado para definir los retos que hoy tenemos es la resiliencia y para mí, está asociada principalmente a tres grandes palabras: perseverancia, disciplina y motivación. Ahora, lo que las empresas necesitan es insistir, buscar alternativas y reinventarse, cada una a su manera y dentro de sus capacidades.

Todo emprendedor debería tener presente durante esta situación los siguientes puntos. El primero, analizar cuanta caja dispone y generar una estrategia para tener flujo de acá hasta diciembre en la medida de lo posible. Segundo, estar preparado y atento a los diferentes tipos de crédito que el mercado ofrece, no sabemos realmente cuánto va a durar la crisis y las necesidades urgentes que podamos tener. El tercero, mantener el 'gasto inteligente', esto no significa dejar de invertir. Cuando esto termine, que en algún momento va a suceder, hay que estar listos, y será muy demorado reactivar la operación si tomamos decisiones apresuradas y nos enfocamos solo en recortes. La empresa y su motivación deben mantenerse vivas durante este periodo.

Un desafío es aprender a motivar al equipo de trabajo a la distancia, ya no tenemos la posibilidad de una conversación *face to face* o de una palmada en el hombro a un compañero y, a su vez, mantener al equipo activo. Motivar y exigir rendimiento es el gran reto para los líderes en estos momentos.

Debemos recordar que no todas las personas están capacitadas para el *home office*. En este punto, tengo una metodología muy efectiva que denomino H5: Es

# RESILIENCIA: TIEMPO DE ACCIÓN EN LA CUARENTENA

personal. Cada miembro del equipo la define y se basa en las cinco tareas que realizará, que vienen siendo los objetivos a corto plazo. No puede terminar el día sin cumplirlos, dejando siempre que la quinta sea programar las metas para la jornada siguiente.

Por último, está la innovación, necesitamos pensar qué vamos a hacer distinto hoy, para cuando todo pase. Nuestro foco en este momento es el crecimiento. Tenemos que estar listos para crear cosas innovadoras, justo ahora, hoy es momento de crear. No podemos permitir que lleguen los cambios y nosotros no hagamos parte de ellos.

En Fluvip, cuando vimos lo que se nos venía encima con la pandemia, tomamos decisiones estratégicas de forma rápida, para lo que significaba el momento, en esos, ya lejanos, primeros días de marzo. Hablamos con nuestros clientes, socios, accionistas y equipos de trabajo; produjimos un video para contar lo que íbamos a hacer y cómo podíamos ayudarlos; nos convertimos en nuestro propio cliente y creamos contenidos para usar durante la cuarentena. Entre las acciones que hicimos, por ejemplo, desarrollamos piezas de salud y nutrición, creamos estrategias comerciales y financieras para ayudar a solventar a los clientes. En resumen, pusimos el foco en crear.

No quiero terminar sin mencionar que una de las mayores lecciones que nos está dejando este momento es que el recurso humano es el activo fundamental con el que contamos para salir adelante. Hay una frase que he tenido muy presente: "Tus clientes, son tus clientes, aunque no te estén comprando", y esto lo debemos aplicar mucho más en este momento. **1**



**TUS CLIENTES,  
SON TUS  
CLIENTES,  
AUNQUE NO  
TE ESTÉN  
COMPRANDO"**



\*CEO DE FLUVIP



## LA RENTABILIDAD DE LA VERDAD

**El tránsito de Colombia hacia la no repetición del conflicto armado interno es imposible sin que todos sus actores se sumen. Empresas y empresarios están invitados a ser parte del esclarecimiento de la verdad para avanzar con todos los puntos de vista.**

» Henry Eder durante la ceremonia de inicio de la Comisión de la Verdad. Noviembre 29, 2018.

**A** mediados de noviembre de 2019, un grupo de empresarios viajó a la vereda Llano Grande, en el municipio de Dabeiba, Antioquia, a la entrega de 270 hectáreas para que excombatientes de las Farc desarrollaran proyectos productivos.

El hecho quedó registrado en una fotografía con la que abrió su edición del pasado 17 de noviembre el diario El Espectador, uno de los más tradicionales del país. En la imagen aparece un grupo de hombres y mujeres camino a Llanogrande, “donde hacen su proceso de reintegración -se lee en el diario- alrededor de 130 excombatientes de las Farc”.

El objetivo de este viaje era oficializar un anuncio inédito: “La entrega de un predio de 270 hectáreas para que los excombatientes desarrollen proyectos productivos por parte de seis de las empresas y una fundación vinculadas a Proantioquia”.

Entre los presentes se encontraban David Bojanini, presidente del Grupo Sura; Carlos Ignacio Gallego, presidente del Grupo Nutresa; Jorge Mario Velásquez, presidente del Grupo Argos; Gonzalo Restrepo, expresiden-

te del Grupo Éxito, Azucena Restrepo, presidenta de Proantioquia, el tanque de pensamiento del conglomerado, y Juan Luis Mejía, rector de la Universidad Eafit. Todos ellos han sido afines al proceso de paz e incluso en más de una ocasión lo han defendido abiertamente.

Bojanini, quien hace parte del Consejo Asesor de la Comisión de la Verdad, manifestó recientemente que “es clave que las empresas y empresarios participen para clarificar su relación con hechos asociados al conflicto armado y contrastar múltiples puntos de vista”. El empresario agregó que el participar de este proceso que tiene como fin buscar la verdad de la violencia “es un aporte vital frente a las versiones que buscan desprestigiar al sector privado, cuando en realidad es parte del tejido social”.

Algo similar dijo el presidente de la Comisión de la Verdad, Francisco De Roux, ante un nutrido grupo de empresarios, dirigentes gremiales y directivos universitarios de Cartagena de Indias. Luego de explicar la importancia del esclarecimiento de la verdad, anotó: “Este trabajo no lo podemos hacer sin ustedes”, invitándolos a que

hagan su aporte en la búsqueda de la verdad. En respuesta, los asistentes al evento en Cartagena plantearon iniciativas que conduzcan a un trabajo efectivo, estableciendo canales de comunicación para intercambiar ideas y conocer el proceso de trabajo para esclarecer la verdad.

La Comisión busca tender la mano a empresas y empresarios para que vean la ganancia de sumarse a los procesos de no repetición, no solo porque es más estratégico y mucho más sostenible trabajar en un territorio más seguro, sino porque es más rentable trabajar en un territorio donde a partir de la verdad se construye confianza.

Bajo este supuesto, se espera que muchos más empresarios se sumen a la causa de la verdad en Colombia pues, como dijo el empresario vallecaucano Henry Eder, hijo de uno de los primeros secuestrados en Colombia, en 1965, y presidente hoy de uno de los mayores ingenios del país, el Grupo Manuelita: “Se requiere que quienes conozcan la verdad no la utilicen para alimentar un sentido de venganza. Debe ser todo lo contrario”.

# soluciones

## PORCENTAJE DE GERENTES CON MBA

**62 %** CHILE

**54 %** BRASIL

**41 %** COLOMBIA

33

## PORCENTAJE DE GERENTES CON INGLÉS FLUIDO

**69 %** BRASIL

**55 %** COLOMBIA

**43 %** CHILE

**32 %** PERÚ

# EL ÉXITO VIRAL DE ZOOM

---

Eric Yuan está ayudando a millones de personas a sobrevivir a la distancia social, al dar, de forma gratuita, su herramienta de videoconferencias, Zoom. El movimiento le está ganando mucho respeto y cuando la pandemia haya pasado el negocio del multimillonario será probablemente más fuerte que nunca. Pero en medio de una crisis global, ¿podrá su aplicación mantener un pico de 610 % en el tráfico virtual durante la noche y el escrutinio del *prime time*?

---

## **ERIC YUAN**

En plena emergencia del coronavirus, el fundador de Zoom abrió la herramienta de manera ilimitada.



POR: ALEX KONRAD

FOTO: ETHAN PINES

Los hijos del CEO de Zoom, Eric Yuan, finalmente se preocupan por lo que hace para ganarse la vida. Claro, estuvieron allí esa mañana en abril de 2019 cuando Yuan, el fundador de la compañía de videoconferencias más popular del mundo, tocó el timbre de apertura en el Nasdaq, con el debut en el mercado de valores de Zoom que lo convirtió en un *billionario*. Pero no fue hasta un lunes a mediados de marzo que la hija del empresario, que cursa octavo grado, obligada a ir a la escuela de forma remota por el coronavirus, finalmente tuvo una pregunta sobre el trabajo de su padre. “Mi hija nunca me preguntó qué estaba haciendo”, dijo Yuan, radiante. “Por primera vez se detuvo para decir: ‘Papá, ¿cómo levantas la mano en Zoom?’”.

El hijo de Yuan, estudiante de primer año de la universidad, también se ha convertido en un usuario de Zoom por la emergencia. “Le dije a mi hijo: Finalmente me di cuenta de por qué estaba trabajando tan duro”, dijo Yuan. “Tal vez construí estas herramientas solo para que las uses en tu clase en línea ahora”. Este nuevo respeto que ganó no fue suficiente para evitar que los niños lucharan por el WiFi de la familia con papá, bromea Yuan, de 50 años.

Bienvenido a la nueva vida familiar de trabajo desde casa: conducida cada vez más por Zoom. A medida que el coronavirus avanza por el planeta, lo que lleva a ciudades en cuarentena, a los estados que se refugian en el lugar y a las escuelas y universidades que cierran en todo el mundo, Zoom se ha convertido en una de las herramientas líderes para mantener las empresas en funcionamiento, el aprendizaje de los estudiantes y las personas conectadas a través de fiestas virtuales de cumpleaños, *happy hours* y clases de yoga.

El último sábado de marzo, casi tres millones de personas en todo el mundo descargaron la aplicación de Zoom en sus dispositivos móviles por primera vez, un récord para la compañía, lo que eleva el número de descargas desde su salida a bolsa en abril de 2019 a más de 59 millones,

según la firma de inteligencia móvil Apptopia. Zoom recientemente ocupó el primer lugar entre todas las aplicaciones gratuitas en App Store de Apple, por delante de Google, WhatsApp e incluso TikTok, la favorita de la generación Z. Nada de eso representa los millones que sintonizan a través de una computadora portátil, de escritorio o *smartphone*.

Todo esto ha llevado a Zoom, con sede en San José, California, a una nueva estratosfera financiera. Sus acciones han subido un 143 % desde la salida a bolsa y un 44 % en el último mes, un momento en que el S&P 500 cayó un 11 %, lo que le da a la compañía una capitalización de mercado de 42 mil millones de dólares y a Yuan, un patrimonio neto de USD \$5.500 millones, lo que lo convierte en uno de los recién llegados a la lista de los más ricos del mundo, hechos a sí mismos, de **Forbes Billionaires 2020**. Incluso antes de la propagación del COVID-19, Zoom estaba en racha ganadora, con al menos 81 mil clientes *premium*, incluidos Samsung y Walmart. Se registraron ingresos de USD \$623 millones y ganancias netas de USD \$25 millones durante el año fiscal que finalizó en enero de 2020, un 88 % y un 234 % más, respectivamente.

Zoom no es solo un favorito de Wall

Street. Es un fenómeno de las redes sociales. En Twitter, TikTok y en otros lugares, Zoom se ha vuelto viral, toda una hazaña para un *software* empresarial. “Acabo de recibir un correo electrónico de un profesor: Como recordatorio, se requiere que use ropa durante las reuniones de Zoom”.

“Las reglas se fijan cuando se hacen necesarias, no antes”, bromeó un usuario de Twitter, obteniendo más de 85 mil ‘me gusta’, bromeó. “Otro, con 21 mil ‘me gusta’: ‘Lol, ¿pensaste que eras mejor que yo porque fuiste a Harvard?’”. Todos asistimos a Zoom University ahora”. (Harvard está conduciendo todas sus clases con Zoom).

Gran parte del auge de Zoom se debe a la decisión de Yuan de proporcionar acceso gratuito ilimitado, primero a las regiones afectadas en China y luego, a mediados de marzo, a todas las escuelas cerradas en Estados Unidos, Italia y Japón. Desde entonces, ha ampliado





36

la oferta a escuelas en al menos otros 19 países, alrededor de 84 mil se han inscrito. Agregue a eso millones de nuevos usuarios individuales que aprovechan los chats de video complementarios de 40 minutos de Zoom (disponibles para cualquier individuo o grupo con menos de 100 participantes), que ya eran gratuitos antes de la pandemia. Zoom no dirá cuánto dinero está costando todo este servicio gratuito, pero el analista de Stifel, Tom Rodick estima la cuenta adicional de entre 30 y 50 millones de dólares. Y todas esas personas están absorbiendo el ancho de banda costoso, lo que significa que Zoom probablemente tenga que invertir en recursos en la nube como un punto intermedio, estima Sterling Auty, analista de JPMorgan Equity Research. Zoom dijo que su infraestructura ya puede soportar ocho mil millones de minutos de reunión por mes: “En el caso de una afluencia masiva de demanda sin precedentes, tenemos la capacidad de acceder e implementar decenas de miles de servidores en cuestión de horas”.

Si bien la generosidad de Yuan podría ser costosa en el corto plazo, sin duda, valdrá la pena para Zoom, que ya está en camino de convertirse en el término

genérico para videoconferencias, al igual que los nombres Kleenex y Google son para sus productos (según su S-1, la mayoría de sus principales clientes en 2018 habían comenzado con una cuenta gratuita). El mayor desafío de Zoom ahora no es cómo ganar dinero, sino asegurarse de que sus sistemas no colapsen bajo el peso de millones de nuevos usuarios o colapsar bajo los reflectores.

“No fue una decisión difícil”, dijo Yuan. “Cuando pensamos en esta decisión, estábamos muy emocionados. Sabemos que cualquier problema que enfrentemos, lo superaremos. Costo, margen bruto de nuestra empresa pública, nuestra capacidad: todo lo demás es secundario”.

Hijo de ingenieros de minas en la provincia oriental china de Shandong, Yuan creció fascinado por empresarios como Bill Gates. Después de graduarse de la Universidad de Ciencia

y Tecnología de Shandong con un título en matemáticas en 1991, decidió ir a América. Antes de su partida, la aduana de Estados Unidos solicitó una versión en inglés de su tarjeta de presentación. Enumeró a Yuan como consultor y fue mal interpretado como un contratista a tiempo parcial. Su visa fue denegada. Durante el próximo año y medio, los servicios de inmigración, ahora escépticos, la negarían siete veces más. Pero Yuan no se rindió.

Finalmente llegó a California y consiguió un trabajo en Webex, uno de los primeros en aplicaciones de videollamadas y videoconferencias. Fue adquirido por Cisco en 2007, y Yuan se fue cuatro años y cuatro meses después, desilusionado por la calidad del servicio. Comenzó a construir Zoom y empezó a ofrecer la conexión gratuita de algunas organizaciones e instituciones necesitadas, como la Universidad de San Francisco.

Ahora ese impulso altruista está adquiriendo importancia mundial a medida en que Zoom se ha vuelto vital para la economía del trabajo desde el hogar. Pero está lejos de ser la única compañía que está dando un paso adelante para cumplir con esta tendencia y obtener ganancias más adelante. Google y Microsoft también anunciaron que estaban abriendo más funciones gratuitas para sus propias herramientas de aula y videoconferencias. RingCentral, una empresa de comunicaciones en la nube con sede en Belmont, California, y Newsela, una empresa de *ed-tech* (tecnología educativa) con sede en la ciudad de Nueva York, son

#### HERRAMIENTA PARA EL ESTUDIO

Miles de estudiantes de todos los niveles educativos en el mundo han usado Zoom para tener clases con sus maestros.

dos de una serie de jugadores menos conocidos que hacen lo mismo.

Pero probablemente ninguna otra compañía haya suscrito tantos usuarios nuevos, tan rápido. ¿Cómo puede Zoom mantener el ritmo? “¿Su plataforma está preparada para que prácticamente todas las clases universitarias en Estados Unidos la usen? ¿Simultáneamente?”, dijo Adrienne Keene, profesora asistente de estudios estadounidenses en la Universidad de Brown, a través de Twitter. “No es realista esperar que podamos transferir la clase a una llamada de Zoom y las cosas estarán bien”, responde más tarde correos electrónicos a **Forbes**, señalando que algunos estudiantes viven internacionalmente, tienen WiFi irregular o no tienen un espacio tranquilo en el hogar.

“Sin embargo, estoy ansioso por ver sus caras y escuchar sus voces”.

Yuan no está preocupado. Confía en la infraestructura de Zoom, y su equipo está trabajando en otras características inspiradas en el trabajo y el estudio en casa; desde una mejor iluminación de la cara hasta una herramienta de lectura para los profesores, mientras la *app* continúa desplegándose a tantas escuelas afectadas como pueda manejar su equipo. “Siento que durante la noche, este es uno de los catalizadores donde en todos los países, todos se dan cuenta de que necesitan tener una herramienta como Zoom para conectar a su gente”, dijo Yuan. “Creo que desde esa perspectiva nos sentimos muy orgullosos. Hemos visto que con lo que estamos haciendo aquí podemos contribuir un poco al mundo”.

Es posible que Yuan no haya predicho todas las formas en que Zoom facilitaría un estilo de vida de distanciamiento social. Pero la compañía comenzó a prepararse para grandes cambios cuando el COVID-19 interrumpió por primera vez el

negocio en China, a partir de enero. En ese momento, clientes como Walmart y Dell lo contactaron con inquietudes, dijo Yuan, preguntándose si sus empleados locales podrían pasar a tiempo completo a las comunicaciones a través de Zoom. En el período previo a la salida a bolsa, la empresa había capacitado a su personal sobre las respuestas a los desastres naturales, aunque la compañía no anticipó que el desastre en el camino sería una pandemia.

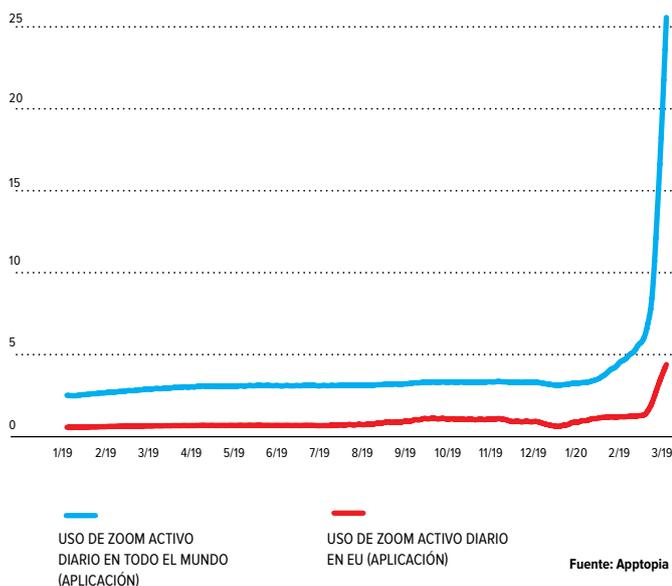
Los 17 centros de datos de Zoom fueron diseñados para manejar oleadas de tráfico de hasta 100x, dijo Yuan. “La parte hermosa de la nube es, ya sabes, su capacidad ilimitada, en teoría”, dijo. Y con equipos de ingeniería en todo el mundo, incluso en China y Malasia, Zoom tiene las habilidades técnicas para poder monitorear remotamente sus sistemas durante todo el día. Aún así, algunos usuarios de Zoom han notado caídas en la calidad del video, o tuvieron dificultades para conectarse en primer lugar.

El centro de ayuda en línea de Zoom está experimentando los temidos ‘tiempos de espera más largos de lo normal’. El 23 de marzo, la página reconoció que algunos usuarios de su servicio gratuito informaban problemas al iniciar y unirse a las reuniones. Eso no es sorprendente, dado que los usuarios móviles activos diarios aumentaron un 610 % en los últimos dos meses, según Apptopia. Y este no es solo el desafío de Zoom. Internet en su conjunto está siendo presionado por tantas personas que ahora viven completamente en línea, dijo Morgan Kurk, CTO de la firma de tecnología de comunicaciones CommScope. Su recomendación: programe su Zoom, o cualquier reunión virtual, aproximadamente 15 minutos después de la hora para evitar el apuro virtual.

Con la ubicuidad ha surgido un mayor escrutinio de los investigadores de seguridad y privacidad. A fines de marzo, el sitio de noticias tecnológicas de Vice Media, Motherboard, reveló que Zoom estaba enviando datos a Facebook, incluso si los usuarios no tenían una cuenta de la red social. Zoom dijo que el flujo de salida se limitaba a los metadatos: qué tipo de

## JUNTOS A LA DISTANCIA

DESDE QUE LA DISTANCIA SOCIAL SE CONVIRTIÓ EN LA NUEVA NORMA, EL NÚMERO DE USUARIOS DIARIOS DE ZOOM HA EXPLOTADO EN TODO EL MUNDO.



dispositivo estaba usando, el tamaño de su pantalla, el idioma y la zona horaria en la que se encontraba. Un día después de la noticia, Yuan escribió una publicación de disculpa en el blog explicando que, el programa había permitido a los usuarios iniciar sesión a través de Facebook, y que ese código ahora se había eliminado.

Zoom recopila datos de usuario solo en la medida en que sea absolutamente necesario, dijo, para proporcionar “soporte técnico y operativo”, en otras palabras, para garantizar que el audio y el video de su reunión funcionen sin problemas. Una escuela en Colorado dijo que no usará Zoom, citando preocupaciones sobre cómo se usarían sus datos y quién los controla a largo plazo. Zoom no tiene la capacidad de monitorear las conversaciones o reuniones de nadie en tiempo real, dijo Lynn Haaland, directora de cumplimiento y riesgo global, quien recientemente se unió a la compañía desde PepsiCo.

Y aunque Zoom también ha sido criticado por una herramienta de seguimiento de atención que puede decirle a los administradores que lo encienden cuando los asistentes han abierto algo más sobre la reunión de Zoom, durante más de 30 segundos, Haaland dijo que Zoom no rastrea lo que los usuarios han abierto, además de la *app*. “Estamos comprometidos a proteger la privacidad y la seguridad de los datos de los estudiantes, ya que todos estamos con todos los clientes”, dijo ella.

¿Qué hay de proteger a los usuarios de los *hackers*? El 30 de marzo, la oficina de la procuradora general de Nueva York, Letitia James, envió una carta a Zoom explicando varias preocupaciones de privacidad, incluyendo si el aumento de usuarios hizo que la plataforma fuera más vulnerable a los ataques. Al respecto, dijo Zoom en un comunicado enviado a **Forbes**: “Durante la pandemia de COVID-19 estamos trabajando las 24 horas para garantizar que los hospitales, universidades, escuelas y otras empresas de todo el mundo puedan mantenerse conectados y operativos”.

“Apreciamos la participación de la Procuraduría General de Nueva York en estos

temas y nos complace proporcionarle la información solicitada”.

En su sede temporal de oficina en casa, Yuan dijo que la demanda lo ha llevado a un horario de 7:30 a.m., a 11:30 p.m., en su rutina de trabajo: “Me siento más ocupado en casa. Mi madre —que vive con nosotros— sigue preguntándome: ‘¿Cómo es que tienes reuniones así todos los días? ¿Te perdiste el almuerzo!’”. Él encuentra tiempo para revisar las redes sociales, donde hace tiempo, se sabe que responde a las inquietudes de los usuarios individuales y se compromete a investigar los problemas él mismo. “No es algo que me distraiga... Esto es parte de nuestra operación



**Zoom es ser un buen ciudadano corporativo. No busca aprovecharse injustamente. Esa buena voluntad tiene un largo camino”**

comercial”, dijo Yuan. “Al comienzo de una empresa como Zoom, hay problemas todos los días. ¿Quieres saber o quieres esconderte? Quiero saber”.

Algo de esto ha llevado a mejoras como antecedentes virtuales de mejor calidad y una configuración predeterminada para los maestros que bloquea las pantallas de sus alumnos para que no puedan tomarse la lección como una broma. Zoom también ha lanzado nuevas capacidades, como una función de ajuste inspirada en aplicaciones de consumo que retoca la cara y la iluminación. También está trabajando en una herramienta para clases de tamaño universitario que permita que el video de cada estudiante aparezca como si estuviera filmado desde el mismo ángulo.

Aún así, Yuan dijo que se despierta en medio de la noche preocupándose si Zoom está haciendo lo suficiente. Algunas escuelas en diferentes partes del mundo que quieren Zoom aún no lo tienen. Y la compañía ha tomado la decisión de no ofrecer un programa similar a organizaciones sin fines de lucro u otros programas necesitados.

Yuan dijo que si bien las direcciones de correo electrónico de las escuelas K-12 (es la designación utilizada en algunos sistemas educativos para la escolarización primaria y secundaria) son fáciles de verificar, no hay una buena manera para que Zoom revise y

apruebe automáticamente el resto.

¿Qué le sucederá a Zoom después de que pase la pandemia? Los analistas esperan que sus acciones, que se negocian en un múltiplo hemorrágico a ingresos proyectados, vuelvan a caer a la tierra de alguna manera, a medida de que la gente regrese a la oficina, pero ven el virus como una ‘llamada de atención’ para las empresas que ahorrarán en alquiler y cambiarán más permanentemente al trabajo desde casa. Zoom debería ser capaz de convertir a muchos usuarios gratuitos en *premium* (y ganancias) a largo plazo, dijo el analista de RBC Alex Zudin. “Zoom es ser un buen ciudadano corporativo”, agrega Sterling Auty de JPMorgan Equity Research. “No busca sacar ventaja injusta. Creemos que su buena voluntad tiene un largo camino”.

Yuan dijo que ha congelado todos los proyectos y planes que no contribuyen directamente a mantener Zoom funcionando y ayudando a los estudiantes en la crisis. Ha dado instrucciones a sus ejecutivos para que no aumenten el *marketing* para beneficiarse del impulso actual de Zoom. También aprobó una bonificación para todos sus empleados, ya que trabajan a toda velocidad por el aumento en el uso, equivalente a dos semanas de pago. “Le dije al equipo que con cualquier crisis como esta, no aprovechemos la oportunidad de *marketing* o ventas. Centrémonos mejor en nuestros clientes”, dijo. “Si aprovechas esta oportunidad para ganar dinero, creo que sería una cultura horrible”. 

POR: JOSÉ CAPARROSO

RAPPI Y KIWI CAMPUS DIERON EL PRIMER PASO DE ENTREGAS AUTOMATIZADAS, CON LAS QUE SE ASOMA UNA CARRERA POR EL ARRIBO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL A LAS CALLES DE COLOMBIA.

# LLEGARON LOS ROBOTS

# C

on completo asombro, los transeúntes del barrio El Poblado de Medellín empezaron ver rodar por las calles unos 15 *robots* en los que Rappi puso a repartir comida a mediados de abril, en medio de la cuarentena por el COVID-19.

Los aparatos son de los mismos que gozan de popularidad entre los estudiantes de la Universidad de California en Berkeley (Estados Unidos) desde hace varios años. Pero pocos saben que los *kiwibots* son colombianos y han hecho ya más de 100.000 entregas en el mundo, donde son muy pocas, quizás dos o tres, las

compañías que los tienen rodando.

“Muchos los usan para hacer golpes de opinión, pero somos unas dos compañías en el mundo las que ponemos a andar nuestros *robots* todos los días, haciendo cientos de entregas”, comentó el bogotano Felipe Chávez, CEO de Kiwi Campus, la tercera compañía que cofundó, después de vender Lulo Domicilos a Merqueo.

El énfasis en asuntos de logística que había tenido fue el complemento perfecto cuando este administrador de empresas le mostró un *robot* a un exprofesor que estaba trabajando en la Nasa. Fue así como en diciembre de 2016 visionó que la automatización logística tarde o temprano iba a llegar.

La búsqueda para definir dónde estaría basada la nueva empresa lo llevó a una travesía con una idea muy ambiciosa por Tijuana, Sao Paulo, Ciudad de México, Santiago de Chile, pero la escogida fue Medellín, por el ecosistema que se estaba armando en la ciudad y el acceso al talento.

“Muchos ingenieros de México se van a Estados Unidos, pero en Colombia permanecen”, explicó. En la capital de Antioquia están las operaciones principales, con 48 ingenieros.

La complicidad de sus cofundadores, Sergio Pachón (director de operaciones) y Jeison Oviedo (director de tecnología), fue clave tras el sueño de emprender en Silicon Valley. Un avión hasta San Francisco sin conocer a nadie fue la ruta para levantar un poco de inversión y sacar adelante los primeros prototipos.

“Me sentaba con graduados de Stanford, UC Berkeley, así como con ingenieros recién graduados de la Universidad Nacional o de Los Andes. Incluso veía más hambre en los ingenieros colombianos por el *software* y la inteligencia artificial”, recordó Chávez.

A UC Berkeley llegaron porque allí el Airbnb era más barato y en un campus cerrado veían más opciones de poner a andar sus *robots*: iban a la cafetería, reclutaron practicantes y llamaron la atención de la universidad, que los invitó a ser parte de su programa de emprendimiento y se convirtió en su primer inversionista institucional. “Kiwibot es una sensación en Berkeley”, acotó.

La nube negra del coronavirus, que decretó el distanciamiento social, volvió a Kiwi Campus un imán para gobiernos y multinacionales para contratarlos. Además de la reciente alianza con Rappi,

**DEBUT**

En Medellín se estrenaron los primeros robots de Rappi como solución a la propagación del COVID-19

están ajustando otras más en California y en Taipei.

Cuando Chávez apareció hace dos años en el programa sobre emprendimiento Shark Tank, de Sony, sumó a Alexander Torrenegra y Frank Kayanet. También le han sumado capital Socialatom Ventures, de Andrés Barreto; la Familia Vásquez, de Auteco, Infinity Ventures y Urban US. Entre las más de 100 mil entregas que han hecho no se han robado el primer robot. “El GPS es muy difícil de desconectar, así que robárselo es llevarse la Policía a casa”, explicó.

Felipe es claro con el tema más sensible que los toca: “No se van a reemplazar a las Persona. Esta es una tecnología complementaria a los trabajos humanos. Los domicilios van a crecer, seguro se van a necesitar más humanos, esta

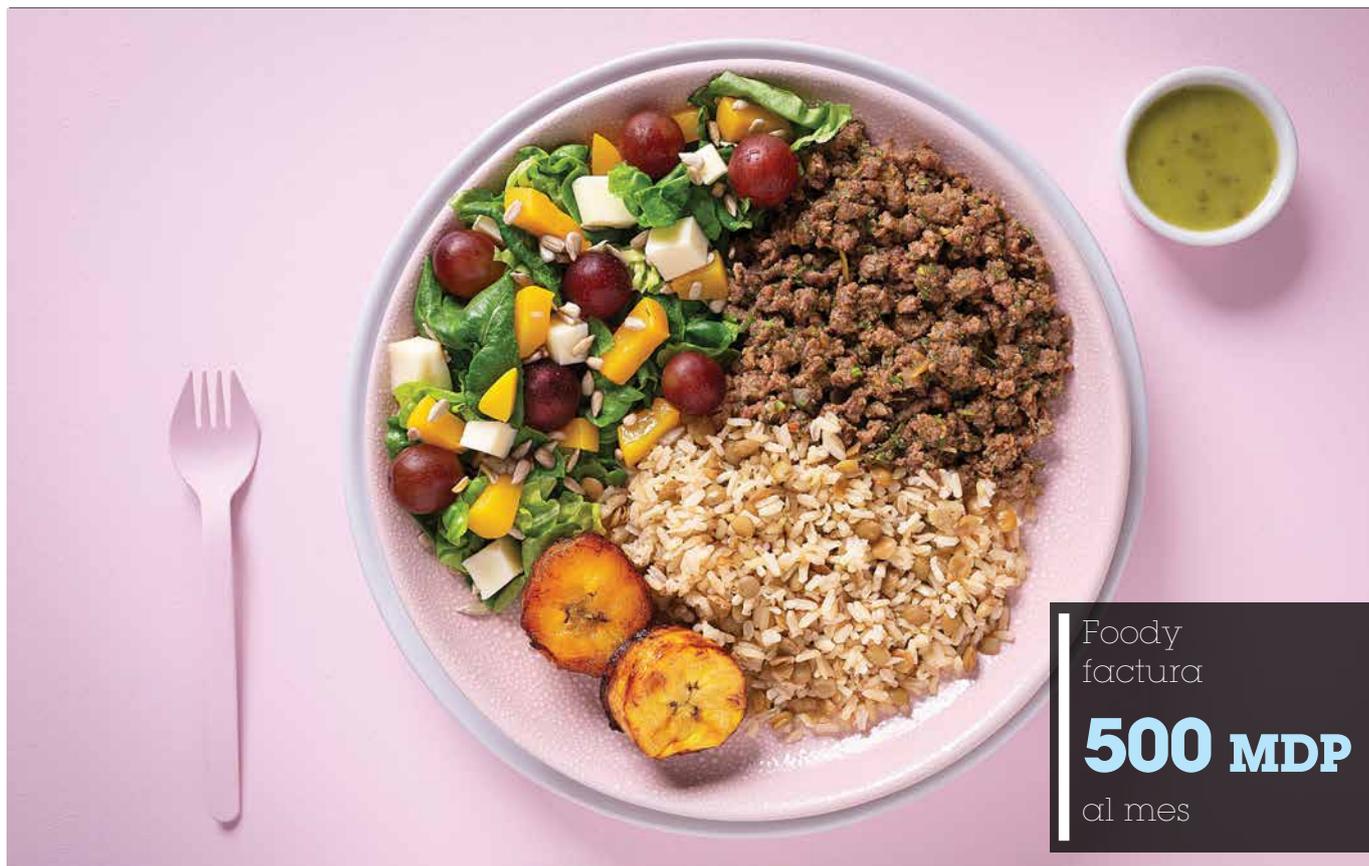


**Entre las más de 100 mil entregas que han hecho, no se han robado el primer robot. El GPS es muy difícil de desconectar, así que robárselo es llevarse la Policía a la casa”**

**FELIPE CHÁVEZ**  
CEO DE KIWI CAMPUS

tecnología llega a complementar”. Visionando el futuro del internet de las cosas, Chávez cree que a futuro Kiwi Campus podrá mover cosas gratis en un radio de cuatro kilómetros. “Hace seis meses nadie entendía lo que hacemos, ahora la gente le ve sentido”.

La carrera apenas comienza. En Estados Unidos las compañías Starship Technologies y Nuro han estado haciendo entregas locales con sus pequeños robots. La pandemia ha despertado el apetito en empresas y gobiernos, lo que se ha convertido en un reto. Hace unos meses iFood, que hace poco se volvió el mayor accionista de Domicilios.com, reveló que pronto estaría haciendo pilotos de entregas en Colombia con robots y drones, pero para poder hacerlo, tendrá que aliarse con una firma como Kiwi Campus. **fb**



Foody  
 factura

**500 MDP**  
 al mes

FRONTAL | 41

# TRAS LA GENTE QUE QUIERE COMER SALUDABLE

La plataforma Foody está atrapando a un desatendido mercado de personas que para sus almuerzos quieren un menú balanceado.

POR: JOSÉ CAPARROSO

FOTO: FOODY

Solo quien se preocupa por comer saludable puede llegar a sentir la angustia que perseguía a Antonio Plata, quien juega tenis y al buscar opciones para almorzar cerca de su trabajo en El Chicó, al norte de Bogotá, se encontraba solo con corrientazos o con restaurantes balanceados que cumplían con sus expectativas, pero se salían de su presupuesto.

Sabía que seguro había muchos otros como él, así que tras pasar por una montaña rusa de siete años emprendiendo *startups*: una plataforma de pronósticos de fútbol que no despegó y una fallida aplicación de citas, recién comenzando el 2017 se encerró en su apartamento a ver qué solución le podría ofrecer, con tecnología, a los que, como él, se preocupan por comer saludable. Con su antiguo socio, el ingeniero Andrés

Galindo, dieron origen a Foody, un restaurante en línea que se encarga de todo, desde diseñar el menú, hasta producir y hacer las entregas a través de una plataforma propia. “Yo era un *foody bot*, testeando el pilotaje con los usuarios para mejorar el producto”, es el recuerdo que llega a la cabeza de Antonio. El mayor aprendizaje de los intentos previos era que no estaban solucionando un problema fuerte, tanto, que después de usarlas, a las personas se les olvidaba el nombre de la aplicación. Por ello adoptaron la premisa de no escalar hasta no tener usuarios que amaran su producto.

Más adelante se les uniría un nuevo socio, Juan Sebastián Pasquale, quien antes era la mente detrás de Happy Snacks, una pequeña empresa que comercializaba ensaladas a bajo costo en universidades y vendió

ese negocio para unirse a Foody. Al ir integrando macronutrientes, hacer cambios en el menú inicial, ejecutar un plan conciso, la retención y la adquisición mejoró en un 300%.

El optimismo invadió al equipo desde que pasaron de tener un promedio de 1,6 platos a la semana por persona, a 3. En la plataforma los usuarios pueden programar su semana o desde el día anterior escoger si quisieran un pollo a las finas hierbas con puré de papa y ensalada italiana o una ensalada de la casa con mix de lechugas y pechuga.

Con un equipo especial, bajan a tres grados la temperatura de la comida para que no se rompan las partículas internas y se mantenga intacta hasta el día siguiente, cuando un domicilio contratado por la compañía aparece en la puerta de las oficinas u otros espacios de trabajo con una caja verde que contiene el menú del día, listo para ser calentado en un horno microondas.

En menos de dos años se han multiplicado cerca de 45 veces, entregando un poco más de 2.100 platos al día en Bogotá, —única ciudad en la que operan por el momento— y el equipo de 3, se convirtió en 50, incluyendo 25 personas en producción.

“Nos diferenciamos de un restaurante tradicional porque no hacemos pedidos a la minuta. Somos un centro industrial con mucha ingeniería, matemáticas y eficiencias”, explicó Plata, quien, como CEO, se apoya en líderes de producción, calidad, chefs, nutricionistas, un equipo de ingeniería y otro financiero.

Antonio es un emprendedor que basa sus decisiones en datos y le obsesiona medir todo. Así lo cuenta Felipe Santamaría, cofundador y *managing director*



#### LOS EMPRENDEDORES

Antonio Plata, cofundador y CEO de Foody; Juan Pasquale, cofundador y líder de producción, y Andrés Galindo, cofundador.



### NOS DIFERENCIAMOS DE UN RESTAURANTE TRADICIONAL PORQUE NO HACEMOS PEDIDOS A LA MINUTA. SOMOS UN CENTRO INDUSTRIAL CON MUCHA INGENIERÍA, MATEMÁTICAS Y EFICIENCIAS”

**ANTONIO PLATA**  
CEO DE FOODY

de Rockstart Latam, la aceleradora de origen europeo, cuyo fondo invirtió en Foody. “Creo que le apasiona realmente poder solucionarle los problemas a sus usuarios y este ADN se ve en toda la compañía. Lo que más rescato de su rol es que está en continuo crecimiento y aprendizaje, se preocupa siempre por aprender”, refirió.

Están vendiendo 500 millones de pesos cada mes, con esa misión de ‘democratizar la comida saludable’.

La pandemia del COVID-19 los obligó a dar un vuelco total en sus operaciones, ampliando la cobertura para poder llegar a las casas de todos esos usuarios que frecuentemente hacen pedidos en Foody hacia sus

oficinas. Esto, seguido de la implementación de medidas como bolsas de seguridad para los platos, lavado de manos y desinfecciones constantes en la planta, verificación del estado de salud del personal antes del ingreso, inclusión de tres turnos para disminuir riesgos y teletrabajo para todo el que pueda hacerlo.

Hablando del futuro, se proponen estar vendiendo 80.000 platos al día dentro de tres años, no solo en Bogotá, sino también en las principales ciudades de América Latina: las próximas paradas serían Medellín y Ciudad de México. Entre sus inversionistas están Monserrate Ventures, una *family office* de El Salvador; José Vélez, quien fuera cofundador de PayU, y Juan Salcedo, cofundador de la venta Tappsi y Tpage. Pronto van por más en una ronda de inversión en la que esperan cerrar de dos a cuatro millones de dólares.

Esos recursos serían el respaldo para las ambiciones de Foody, que está evaluando una tecnología de producción para que, de forma natural, un plato pueda tener vida útil de entre dos a tres días. Pero con esa base de usuarios con estilo de vida saludable, podrían usar ese conocimiento para nuevas verticales. **1**



# RADAR BRITÁNICO

El Gobierno británico quiere atraer a emprendedores extranjeros a su ecosistema y también está trabajando para que le pierdan el miedo al *brexit*.

POR: **STAFF FORBES**

Es imposible pensar en hacer negocios en Reino Unido y omitir el *brexit*, que entre prórroga y prórroga, cada vez está más cerca de ser una realidad. Pero para Derek Goodwin, director del Programa Global de Emprendimiento de Reino Unido (GEP, por sus siglas en inglés), aunque todavía están en la Unión Europea y afrontan una fase de transición, en los últimos tres años ha llegado más capital de riesgo que nunca y, con ello, muchos emprendedores latinoamericanos.

“Reino Unido es una potencia dinámica de tecnología e inversión, tiene conexiones universales, su mentalidad es global e internacional, por lo tanto, es un lugar para venir a aprovechar la oportunidad global”, le dijo a **Forbes** Goodwin, quien cree que al estar fuera de la Unión Europea tendrá la oportunidad de construir “vínculos estrechos”.

De hecho, resalta que para crear una

empresa en Reino Unido solo se necesitan 50 libras y llenar un formulario, pero para ello deberán prepararse y pensar en un mercado global, proceso en el que programas como el GEP, creado para fundadores extranjeros, juegan un rol de orientación.

“Para convertirse en negocio internacional se necesita infraestructura. Los negocios pueden tener una gran tecnología, ser disruptivos o innovadores y tener un gran fundador, pero sin la infraestructura para ayudar a que la empresa se desarrolle, es muy difícil”, señala.

Cuando dice infraestructura, se refiere a herramientas para ayudar a empresas a escalar, como el acceso a la financiación, a las personas adecuadas en el equipo para garantizar que el negocio vaya en la dirección correcta y mentoría. Pero además destaca que el fundador debe tener aspiraciones y ambiciones de mercados internacionales, que deriva en “mucho trabajo”.

Según el Global Entrepreneurship Index, el del Reino Unido es uno de los mayores cinco ecosistemas de emprendimiento en el mundo y el año pasado el país recibió cerca de 7.000 millones de libras esterlinas en capital de riesgo.

De factores como ese se apalanca el GEP para que los emprendedores investiguen el mercado, lo conozcan y se involucren con las conexiones que a nivel mundial tiene el Gobierno británico. “El país tiene una infraestructura que ayuda a las empresas a escalar y participar, así como conectarse con los lugares correctos en todo el mundo”, añade.

En el mismo sentido, comenta que en los fondos británicos de capital de riesgo (VC, por sus siglas en inglés) hay un creciente interés por empresas latinoamericanas.

“Si saben que hay un gran fundador con un muy buen producto, invertirán en América Latina”.

Goodwin calcula que el 35 %, de los 180 unicornios que están en Europa, provienen de Reino Unido y ese es el ecosistema al que está invitando a los emprendedores colombianos. **FB**

# EL ÁNGEL GUARDIÁN DE LAS CRIPTOMONEDAS

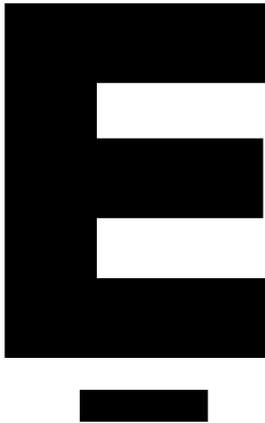
---

POR AHORA,  
COINBASE PARECE  
UN CASINO, PERO  
SU BILLONARIO  
FUNDADOR, BRIAN  
ARMSTRONG, LO VE  
COMO EL COMIENZO  
DE LA LIBERACIÓN  
FINANCIERA DEL  
PLANETA.

---

POR: WILLIAM BALDWIN / MICHAEL DEL CASTILLO

FOTO: JAMEL TOPPIN, PARA FORBES



En una de las calles de San Francisco se encuentran grandes pilares de piedra de un banco que data del siglo XIX.

A unos pasos de distancia de ahí, están las oficinas de Coinbase, la mayor empresa de intercambio de *bitcoins* y criptomonedas en Estados Unidos. La compañía es una colmena de ingenieros de software y jóvenes ejecutivos de *marketing*. Allí, los mundos de la banca convencional y el criptoanarquismo se fusionan.

El estilo y filosofía de Brian Armstrong, el multimillonario cofundador de 37 años y CEO de Coinbase, está en el campo de los anarquistas financieros. Se acomoda en su asiento junto a varios empleados, dentro de una fila de pequeños escritorios que se asemejan a los carriles de la biblioteca. Es un hombre sencillo, porta camiseta y pantalones negros que contrastan con sus zapatillas blancas brillantes.

Armstrong habla de un mundo nuevo y valiente en el que estemos liberados de las cadenas de los bancos gigantes y los suministros de dinero, controlados por el gobierno. Durante una entrevista, este empresario generalmente reservado y tímido de la prensa declara por qué se metió en este negocio: “Quería que el mundo tuviera un sistema financiero global y abierto que impulsara la innovación y la libertad”.

Sin embargo, al seguir un modelo de negocio, Armstrong encaja con los financieros formales que trabajan en su sector. Ocho años después de su inicio, su empresa ha abierto 35 millones de cuentas, preside más de USD \$21.000 millones en activos y planea superar los USD \$800 millones en ingresos para 2020.

El éxito de Coinbase proviene de actuar como un banco, la compañía extrae fondos de clientes a través de transferencias bancarias y almacena sus activos en bóvedas (desbloqueadas por números). Además se jacta de contar con la cobertura de seguro de Lloyd's en Londres. Tiene un personal de seguridad de 41

personas, incluyendo a un veterano de la Guerra de Irak que evalúa los riesgos del perímetro y un doctor en criptografía que estima constantemente los posibles asaltos matemáticos de las criptomonedas.

La propuesta de venta es la seguridad, sin embargo, Coinbase ha competido sin tener esto claro. En 2014, la compañía japonesa Mt. Gox quebró luego de que piratas informáticos robaran sus monedas, por un valor total de USD \$480 millones. Otro ejemplo son los clientes de QuadrigaCX (uno de los operadores de intercambios más grandes de Canadá) quienes no han podido recuperar USD \$150 millones en criptografía, desde que el fundador supuestamente murió repentinamente en diciembre de 2018 con el único conjunto de claves para desbloquear el dinero. Ante esto, los clientes piden que el cuerpo sea exhumado.

Sin embargo, para seguir en el negocio, Armstrong ha tenido que alejarse del espíritu autoritario que puso en marcha *bitcoin*. Por ejemplo, él juega deportes y mantiene una relación cercana con los inspectores del gobierno.

Se espera que el personal de Coinbase que ya asciende a 55 crezca a 70 al final del trimestre. Su objetivo es buscar en las transacciones de criptomonedas el posible lavado de dinero entre sus clientes y ajustarán una nueva regla que exige seguir el rastro de los clientes cuando mueven monedas durante los intercambios. Coinbase envía estrictamente los informes 1099-K al Servicio de Impuestos Internos (IRS,

por sus siglas en inglés) de Estados Unidos sobre los usuarios que en un año realizan 200 o más operaciones que involucran 20,000 dólares o más en ganancias.

A pesar de este control, ¿cómo atrae Coinbase a los fanáticos de las criptomonedas? Una forma es tener un menú que incluye las 26 monedas más recientes, algunas de las cuales están diseñadas explícitamente para ofrecer más privacidad que *bitcoin*. Otra de las funciones fue introducida en agosto de 2018 y le permite a los clientes mover *bitcoin* a una billetera personal, exenta de las regulaciones contra el lavado de dinero.

“Si usted es un individuo y desea almacenar sus propias criptomonedas, no es un negocio de servicios financieros”, dice Armstrong, consciente de los policías de la Red de Control de Delitos Financieros (FinCEN) que podrían estar al tanto. “Hay compañías, incluidos nosotros, que proporcionan herramientas para que las personas almacenen su propia moneda y la usen”.

Nacido cerca de San José, de padres ingenieros, Armstrong mostró una racha emprendedora desde la escuela primaria. Recuerda haber visitado la oficina del director en algunas ocasiones, bajo la acusación de operar una empresa de reventa de dulces en el patio de recreo.

Los negocios continuaron con un plan para revender computadoras usadas y luego de obtener una maestría en 2006 por la Universidad de Rice, creó una startup que vinculaba tutores con estudiantes y trabajó en esta empresa educativa mientras vivía en Buenos Aires. “Me di cuenta que nunca había estado en Sudamérica y decidí viajar durante un año e intentar trabajar en la startup de forma remota, como si fuera una aventura. Gracias a eso descubrí qué quería hacer en mi vida. Fue una experiencia interesante ver el sistema financiero de un país como Argentina, que había pasado por la hiperinflación”, dijo Armstrong.

Más tarde se desarrolló como codificador en Airbnb y fue cuando tuvo su *criptoepifanía*: Su empleador estaba enviando dinero a los propietarios en América

Latina cuando descubrió que el envío monetario tardaba demasiado en llegar al otro lado.

“Quería que el mundo tuviera un sistema financiero global y abierto que impulsara la innovación y la libertad”.

En 2010, leyó “El Manifiesto”, publicado por una persona bajo el alias Satoshi Nakamoto, que proponía al *bitcoin* como moneda subterránea. Las transacciones de criptomonedas se registran en un libro mayor llamado *blockchain* y son guardadas en archivos de computadora duplicados por una serie de “ángeles guardianes”, denominados nodos. Por otro lado, las disputas sobre transacciones y reglas básicas se resuelven por mayoría de votos. Los nodos mantienen la transparencia y evitan los problemas, al requerir que un participante en la red colabore en el trabajo aritmético, antes de certificar un lote de transacciones. Además un nodo que completa la tarea aritmética recibe una compensación monetaria.

El sector minero no le interesaba a Armstrong. Sin embargo, detectó una oportunidad en el negocio de proteger las llaves de las criptomonedas y establecer transacciones. Cualquiera podría hacer su trabajo con algún software, pero si hay un mal manejo en el protocolo, las monedas podrían ser robadas o se perderían.

Armstrong vivió momentos difíciles al invertir 1,000 dólares en monedas con un precio de 9 dólares cada una, sin embargo, el valor se hundió a dos dólares y él continuó teniendo fe en el negocio. Durante los fines de semana y hasta altas horas de la



noche, Armstrong escribió un código en Ruby y JavaScript para comprar y almacenar criptomonedas. Estructuró la red *bitcoin* como lo hizo una generación anterior de programadores con el internet al crear navegadores.

¿Valió la pena el esfuerzo constante de Armstrong? Una inversión de 150.000 dólares proveniente de Y Combinator (la compañía de *startups* más exitosas de Estados Unidos), fuente de financiación inicial para Airbnb y muchas otras empresas, respondió esa pregunta en 2012. Fred Ehrsam, alumno de Goldman Sachs (la

#### AGENTES DE CAMBIO

La directora de operaciones Emilie Choi (arriba) y la directora financiera Alesia Haas (derecha) en la sede principal de Coinbase, en el distrito financiero de San Francisco.

banca de inversión y de valores más grande del mundo) se unió a la empresa y le dio credibilidad a Coinbase con los bancos que estarían invirtiendo dinero a la compañía.

Los capitalistas de riesgo, liderados por Andreessen Horowitz, han derramado USD \$500 millones en Coinbase. “Es como si Google creara Gmail para *bitcoin*”, dijo Chris Dixon, socio de Andreessen que trabaja en Coinbase.

La última ronda de financiación valoró a Coinbase en USD \$8.100 millones. Ehrsam, de 31 años, abandonó Coinbase, sin embargo, retiene su participación; se mantiene ocupado organizando el capital de riesgo para *startups* con el objetivo de utilizar criptomonedas y *blockchain* para construir las redes de transacciones para las corporaciones.

La esencia de lo que Armstrong tiene en mente se puede capturar en la palabra “defi”, que en inglés significa finanzas descentralizadas o desafío a la autoridad. Se supone que “defi” debe llegar a todos los



**Si usted es un individuo y desea almacenar sus propias criptomonedas, no es un negocio de servicios financieros. Hay compañías, incluidos nosotros, que proporcionan herramientas para que las personas almacenen su propia moneda y la usen”**

**BRIAN ARMSTRONG,**  
CEO DE COINBASE

aspectos de la riqueza; algún día, supuestamente, los *block-chains* respaldarán el comercio, la garantía de los préstamos entre pares, sin las instituciones financieras habituales como intermediarias. Curiosamente, Coinbase tiene una licencia de corredor y concesionario. ¿Podría algún día terminar con las bolsas de valores? Tal vez sí.

Si la gran visión de Coinbase consiste en ser la puerta de entrada a las finanzas descentralizadas de todo tipo, los ingresos provienen de cosas más mundanas como las comisiones comerciales.

Coinbase permite a los aficionados entrar y salir de la criptografía, o cambiar una criptografía por otra, con varias tarifas y extensiones que llegan

aproximadamente al 2 %. En comparación con Binance (empresa de intercambio de criptomonedas), los especuladores pagarían un 90 % menos, pero estarían lidiando con una compañía que habita principalmente en el oscuro mundo de las finanzas. Binance, con sede en Malta, solo tiene una pequeña presencia en los Estados Unidos.

Los comerciantes serios obtienen un mejor trato y beneficios, utilizan Coinbase Pro, una plataforma diferente que replica el libro de pedidos de compra y venta de una bolsa de valores; aquí, la comisión combinada de comprador y vendedor varía del 1 % para pequeñas operaciones hasta el 0.07 % para un nivel de USD \$100 millones.

Más de la mitad del volumen comercial de Coinbase Pro proviene del comercio algorítmico. La variación de oferta/demanda en bitcoins, actualmente valorados en 9,300 dólares, cada uno, se miden en monedas de diez centavos. En términos

porcentuales, la propagación criptográfica compite con la extensión del fondo ETF SPDR S&P 500 que es muy inestable.

El problema con los ingresos por comisiones es que es extremadamente sensible a los precios criptográficos. Cuando *bitcoin* colapsa, como sucedió en 2018, el volumen de negociación se reduce y los ingresos en dólares de cada moneda disminuyen.

Por lo tanto, Coinbase está tratando de crear flujos de ingresos estables para equilibrar las comisiones.

Un elemento importante proviene de una operación de custodia para clientes institucionales, asegura Alesia Haas, directora financiera de la compañía. El almacén digital, ampliado en gran medida por la adquisición de negocio institucional de Xapo parte de Coinbase desde agosto pasado, posee USD \$8.000 millones en *bitcoins* y otras criptomonedas.

“Recuerdo cuando intentamos enviar dinero a Uruguay y no sabíamos cuánto se reflejaría en el otro lado”.

Una nueva fuente de ingresos es la participación. El titular de ciertas monedas, como tezos y EOS, cobra tarifas por confirmar transacciones en la red. No hay un cálculo de trabajo ocupado que consuma electricidad como con *bitcoin*, sin embargo, se necesita cierta delicadeza, porque estropear el procedimiento provocaría que la apuesta del jugador se confisque. Coinbase maneja los detalles y divide los ingresos de la participación con sus clientes. Tiene el papel de un corredor de bolsa que presta sus valores con margen a los vendedores, a excepción de que es poco probable que se reduzcan los ingresos.

Otro producto de Coinbase, llamado USD Coin, desarrollado en asociación con el círculo de intercambio de criptomonedas, permite a los clientes cambiar dólares estadounidenses a cambio de una criptomoneda con el mismo valor pero que se puede comercializar más rápidamente. Los dólares en cuestión generan intereses que Coinbase comparte con sus clientes.

Coinbase anunció que manejó USD \$80.000 millones en transacciones el año pasado. (Binance se jacta de tener un volumen diario que se anualiza en USD \$1 billón. ¿Es eso suficiente para obtener ganancias? El Oficial Principal de Finanzas, Haas, permite que el resultado final entre y salga de la columna cada mes. Sin embargo, confirma que sí se excluyen elementos no monetarios, como los cargos por amortización del crédito mercantil y el valor hipotético de las opciones de los empleados, Coinbase ha sido sólidamente en el negocio durante años.

En una empresa obsesionada con el crecimiento,



el dinero sale casi tan rápido como entra. Coinbase ha cuadruplicado su personal a 1.000 empleados, desde la contratación de la directora de operaciones, Emilie Choi, hace dos años. En la sede, los trabajadores de construcción apenas pueden mantenerse al día con las nuevas contrataciones. Sus oficinas se encuentran en Nueva York, Dublín y Tokio. Y hay más planes para el futuro.

Choi, que llegó a Coinbase tras desarrollar negocios en LinkedIn, ha llevado la cartera de capital de riesgo de 0 a 60 empresas. Incluyendo a Bison Trails en la ciudad de Nueva York y Alchemy, en San Francisco, ambos con el objetivo de ayudar a las corporaciones a usar *blockchains*. Además de Amber Group ubicado en Shenzhen, China, que aplica inteligencia artificial al comercio de criptomonedas. Choi dice: “Mucho de lo que estamos haciendo en el lado de riesgo en Coinbase, son cosas que probablemente no haría como director, pero creemos que son realmente interesantes”.

Armstrong agrega: “Estas apuestas de riesgo podrían ser enormes, no sabemos si van a funcionar ya que realmente pueden tener una tasa de fracaso bastante alta, sin embargo, si no lo hacemos, no estamos pensando lo suficientemente en grande”.

Crypto (la plataforma pionera de pagos y criptomonedas) ha sido calificada como “veneno para ratas” por Warren Buffett; como “fraude” por Jamie Dimon y como “la madre de todas las estafas”, según el economista Nouriel Roubini. Todos unidos por una misma interrogante, ¿en dónde está la recompensa para la economía?

Armstrong plantea un futuro en el que miles de nuevas empresas usan criptografía para recaudar capital, dentro de un mercado global que ya no está controlado por las firmas de Wall Street. Predice que en una década, el número de personas que participan en la economía *blockchain* explotará de 50 millones a 1,000 millones. Armstrong explica que estamos destinados a disfrutar de un sistema financiero “más global, más justo y más libre”.

Hay un componente emocional en la búsqueda de la liberación financiera.

Surojit Chatterjee, director de producto de Coinbase, recuerda lo que sucedió cuando India casi destruyó las tenencias de divisas en un ataque sorpresa a la oferta monetaria. Su padre de 80 años pasó cinco horas en la fila para recuperar el equivalente de 30 dólares.

Muchos países, incluidos México, Argentina, Rusia y Chipre, han perpetrado confiscaciones de riqueza de este tipo, en las que se congela o se convierte obligatoriamente en algo menos valioso, Estados Unidos también ha presentado casos así. En 1933, el presidente estadounidense Franklin D. Roosevelt incautó el oro, reemplazándolo con trozos de papel que perdieron su valor en un 95 %.

Al igual que el oro, *bitcoin* es demasiado complicado para ser utilizado como medio de intercambio. El mecanismo para agregar transacciones al libro mayor significa que toma 10 minutos confirmar un pago y que solo se pueden realizar cuatro transferencias por segundo. Esto no se puede ejecutar una economía global.

Sin embargo, Armstrong, asegura que las soluciones están en camino. Una de ellas es considerar el *bitcoin* como una reserva de valor y agregar una capa encima para las transacciones, de la misma manera que una base inactiva de depósitos en efectivo y depósitos de la Reserva Federal, respalda un torrente de cheques y pagos electrónicos en el sistema bancario. La otra opción es crear nuevas monedas digitales teniendo en cuenta la velocidad



**“Cuando comencé Coinbase, la mayoría de la gente pensaba que el blockchain era una locura. Sin embargo, actualmente los gobiernos están invirtiendo en blue chips”**

de las transacciones. Entre los que admite Coinbase están *litecoin* y *bitcoin cash*.

Coinbase cuenta con una licencia de corredor y concesionario. ¿Algún día podría terminar las bolsas de valores?

En diciembre, Coinbase obtuvo la primera autorización de su tipo de Visa para emitir tarjetas de débito que permiten a los titulares realizar compras en los 46 millones de ubicaciones (incluidos los cajeros automáticos) que aceptan Visa, y obtener el dinero de una cuenta de Coinbase con criptomonedas.

Inicialmente, estas tarjetas de débito estarán disponibles para residentes de 29 países, pero no para Estados Unidos. Sin embargo, Coinbase podría desarrollar su autorización de Visa en otra línea comercial: la emisión de tarjetas de crédito en nombre de otros intercambios de cifrado.

Mientras tanto, los bancos no pierden la oportunidad de rediseñar las redes de pago utilizando dólares a la antigua. Zelle (un sistema de pago instantáneo administrado por un consorcio de grandes bancos) administró USD \$187.000 millones, de tráfico el año pasado, lo que lo posicionó muy por delante del Venmo de PayPal. Zelle está principalmente dirigido a clientes minoristas que hacen cosas como dividir los gastos de las cenas, sin embargo, ha manejado transacciones de hasta USD \$3.2 millones.

No hay duda, la tecnología disruptiva está llegando al sistema bancario y Coinbase formará parte de él. Es el único conjunto que aparece en las listas **Forbes** Fintech 50 y Blockchain 50. Sin embargo, Armstrong, tendrá mucha competencia comenzando con los bancos centrales, que están tramando sus propias monedas digitales. Facebook no ha renunciado a Libra, que pretende ser una moneda digital accesible a nivel mundial, respaldada por activos como dólares y euros.

“Que florezcan mil flores. Cuando comencé Coinbase, la mayoría de la gente pensaba que el *blockchain* era una locura. Sin embargo, actualmente los gobiernos están invirtiendo en *blue chips* (sociedades cuyos valores bursátiles son estables) y eso es un indicador muy alentador”, asegura Armstrong. **15**



Building a better  
working world

# ¿Qué tan resiliente está siendo su empresa ante la crisis del COVID-19?

[www.ey.com/es\\_co/covid-19](http://www.ey.com/es_co/covid-19) #Betterquestions

La expansión del COVID-19 ha generado incertidumbre en todo el mundo. Para ayudar a las empresas a afrontar la disrupción y construir resiliencia, hemos desarrollado un sitio web donde encontrarán las perspectivas y recomendaciones para responder de forma ágil y oportuna.

Ingresa a la página  
escaneando el código



■ ■ ■  
The better the question. The better the answer. The better the world works.

Contáctenos:



EY



EY Colombia



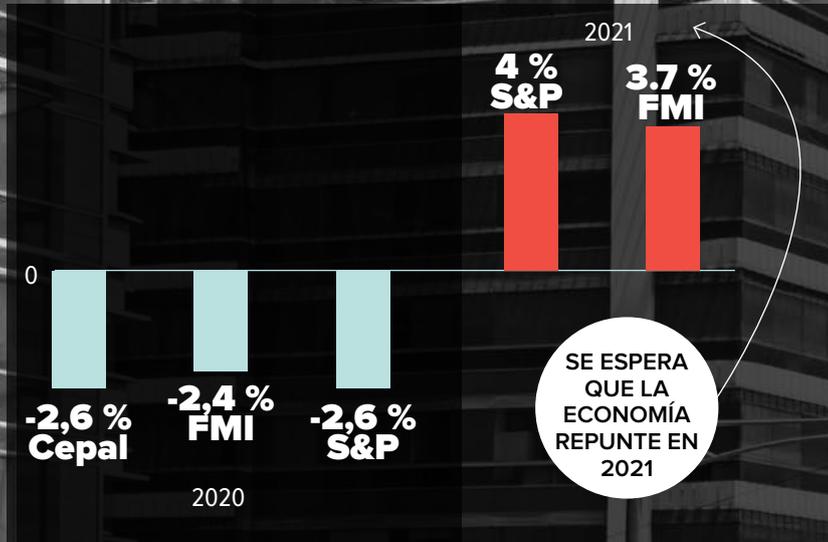
@EYColombia



contactoey@co.ey.com

## CONTRACCIÓN DEL PIB Y REBOTE

## PAQUETE DE AYUDAS DEL GOBIERNO



## DETERIORO DEL EMPLEO

APROXIMADAMENTE LA EMERGENCIA TRAERÁ

# 1.146.000 NUEVOS DESEMPLEADOS,

SEGÚN EL MINISTERIO DE TRABAJO

## PREOCUPACIÓN EN EL COMERCIO

## MÁS DÉFICIT DE CUENTA CORRIENTE

PUEDE LLEGAR HASTA EL

# 5,3 %

DEL PIB EN 2020, Y

# 4,7 %

EN 2021 Y 2022

## AYUDAS DEL SISTEMA FINANCIERO

**7,7 MILLONES DE PERSONAS** SE HAN BENEFICIADO DE LOS PERIODOS DE GRACIA ENTREGADOS POR EL SISTEMA FINANCIERO.



# LAS PUERTAS A LA SALIDA DE LA CRISIS

**94,2 %**

DE LOS EMPRESARIOS  
DIJERON QUE SUS VENTAS HAN  
DISMINUIDO EN MÁS DE UN

**50 %**

DESDE LA ENTRADA  
EN VIGENCIA DE LA  
CUARENTENA.

UN ESPECIAL SOBRE LAS OPORTUNIDADES QUE HA  
GENERADO LA PANDEMIA Y LAS REFLEXIONES SOBRE  
CLAVES DE LA RECUPERACIÓN PARA EL PAÍS.

## TEMAS DEL ESPECIAL

**ANÁLISIS: LOS  
DESAFÍOS QUE TIENE  
COLOMBIA**

P. 50

**EL IMPACTO  
DESIGUAL EN  
LATINOAMÉRICA**

P. 56

**LA CAPITALIZACIÓN  
EMPRESARIAL COMO  
SALIDA**

P. 59

**EL NUEVO  
CONSUMIDOR  
POSCOVID-19**

P. 59

**LA RECONVERSIÓN  
Y LA SOLIDARIDAD  
COMO ACTIVO**

P. 62

**LECCIONES QUE HA  
DEJADO LA CRISIS A LOS  
CEO**

P.68

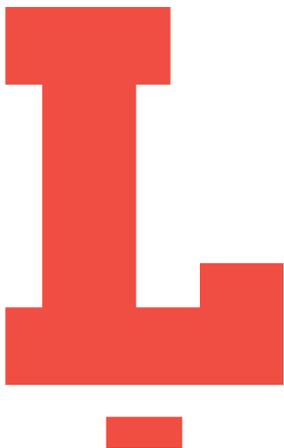
POR: HERNANDO ZULETA / ANDRÉS ALVAREZ / ANDRÉS ZAMBRANO\*



52

# CORONAVIRUS, SALUD Y ECONOMÍA: LOS RETOS PARA COLOMBIA

LAS CLAVES DE LO QUE ESTÁ VIVIENDO EL PAÍS EN MATERIA ECONÓMICA Y QUÉ CAMINOS TIENE A LARGO PLAZO.



a coyuntura actual plantea un reto de política complejo. Desde la perspectiva de salud pública, son necesarias medidas de confinamiento y el cierre de muchos negocios. Desde la perspectiva económica, la parálisis de algunos sectores, la caída en la demanda mundial y la pérdida de empleos afecta de manera desproporcionada a familias pobres y vulnerables. En estas circunstancias, los esfuerzos del gobierno central, de los gobiernos locales y de la sociedad deben enfocarse en cuatro objetivos: (i) contener las tasas de contagio sin que aumente la pobreza, (ii)

preparar el sistema de salud para que esté en capacidad de atender a quienes lo necesiten en el pico de contagio, (iii) reactivar la economía minimizando el riesgo sobre la salud de los colombianos y (iv) procurar que los efectos de la pandemia sobre la economía sean transitorios.

Debido a la alta informalidad del mercado laboral (cerca del 60 % de los ocupados no están afiliados al sistema pensional), la fragilidad de los empleos de los hogares con menores ingresos es muy alta en Colombia. Además, los sectores más afectados por el confinamiento son precisamente los sectores donde más incidencia de informalidad se presenta. Esta combinación de características lleva al primer reto para el Gobierno colombiano: reducir el contagio y, al mismo tiempo, tratar de minimizar los efectos económicos sobre los más vulnerables. El Gobierno ha tomado medidas correctas en esta dirección, puesto que ha hecho importantes esfuerzos encaminados a realizar transferencias de dinero directamente a las poblaciones más pobres. Es fundamental seguir en esta dirección considerando que la reactivación de la actividad económica debe hacerse de forma gradual, y que muchos sectores, cuya reactivación tardará, se emplean una parte importante de la población más vulnerable a la pobreza.

El empleo formal también está amenazado por las necesidades de confinamiento. Las consideraciones de salud pública imponen el ritmo de la reactivación económica y la capacidad de supervivencia de

las firmas se va agotando a medida que se extiende el tiempo de cuarentena. La salida de firmas trae consigo la destrucción de empleo formal, de activos intangibles y de capital humano. Así, la salida de firmas puede hacer que los efectos de esta crisis sean permanentes. Mientras el empleo informal puede tener un proceso de recuperación más rápido por su alta flexibilidad, el mercado formal toma más tiempo en recuperarse y seguramente sufrirá efectos de más largo plazo. Por esta razón, se requieren políticas de protección decidida a las firmas y al empleo formal.

Para proteger el empleo formal, el Gobierno está apoyando el financiamiento de las nóminas a través de garantías sobre sus créditos. Asimismo, el Banco de la República ha mantenido una política monetaria de abundante liquidez y reducciones de las tasas de interés que deberían abaratar los costos de los préstamos. No obstante, para muchas empresas esto no ha sido suficiente porque las tasas de interés ofrecidas por los bancos comerciales son demasiado altas por la percepción inminente del riesgo de quiebra por parte de empresas pequeñas y medianas, y porque las garantías ofrecidas por el gobierno son parciales. Por esto, proponemos que el gobierno asuma el pago de parte de las nóminas de empresas que cierren temporalmente, ajustando la proporción de la ayuda al nivel de ingresos con el fin de respaldar con mayor determinación a los trabajadores de ingresos más bajos. También es deseable buscar acuerdos entre firmas y empleados para que los costos de la pandemia sean compartidos. En la medida en que los trabajadores estén dispuestos a sacrificar parte de su salario y el Gobierno subsidie otra parte, la probabilidad de supervivencia de las firmas va a ser mayor. Este tipo de acciones aún no se han incluido en la estrategia de tratamiento del problema del empleo formal.

El plan de reactivación gradual de la economía, que permita el regreso a las actividades de algunos sectores, puede reducir los costos directos de protección del empleo formal. Por ejemplo, para la

última semana de abril, el Decreto 593 de 2020, autoriza el regreso a actividades laborales en construcción y manufacturas. De estos sectores, aproximadamente podrían reincorporarse al trabajo un millón de ocupados formales, lo que reduciría el costo de las medidas necesarias para la protección del empleo formal.

Por otro lado, para la reactivación de la economía se requiere de la movilidad física de los trabajadores y del restablecimiento de la demanda interna, objetivos inalcanzables a menos que se relaje la cuarentena. Por supuesto, las medidas mencionadas pueden mitigar los efectos nocivos de la pandemia y también ayudan a reducir los riesgos asociados con la relajación de las restricciones. Sin embargo, para que la activación de sectores económicos no genere rebrotes de contagio se requiere un aumento sustancial en el número diario de pruebas.

El Gobierno ha acertado al descentralizar decisiones acerca de la relajación de restricciones a la movilidad puesto que los riesgos y las capacidades del sistema de salud varían de municipio en municipio. Por esta razón, alcaldes y gobernadores deben aislar los lugares más susceptibles al contagio del

## **Mientras el empleo informal puede tener un proceso de recuperación más rápido por su alta flexibilidad, el mercado formal toma más tiempo en recuperarse.**

COVID-19. Asimismo, en cada municipio debe haber medidas diferenciales para zonas rurales y urbanas. Otra medida útil para reducir los riesgos del retorno a la actividad económica, es la flexibilización de las jornadas laborales en las empresas que empiecen el aislamiento selectivo y la generación de incapacidades en personas con alto riesgo de contagio o el mínimo síntoma de enfermedades respiratorias.

Los retos que vienen para Colombia y el manejo de la crisis por las autoridades públicas son principalmente tres. Primero, trabajar para lograr el margen, no solo presupuestal, sino también de economía política que le van a permitir hacer sostenibles los altos montos de déficit que serán inevitables en esta crisis. Segundo, reforzar la capacidad de reacción del sistema de salud y en particular los mecanismos de implementación de pruebas, seguimiento y aislamiento de los contagiados, al mismo tiempo que se fortalece la capacidad de atención a los pacientes más graves. Estos dos elementos van a ser un reto importante para las regiones más pobres del país y por lo tanto va a exigir una alta coordinación y reactividad de las instituciones de salud y las autoridades públicas. Finalmente, el reto de mediano y largo plazo no puede enfrentarse aislados del mundo. Será fundamental que el Gobierno participe activamente en la elaboración e implementación de estrategias apoyadas en organismos multilaterales y acercarse de manera urgente a los países de la región para lograr una voz común y coordinada para definir las estrategias. **1**

*\*Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes*



# ESMERALDAS DE MUZO, LA ERA VERDE DE COLOMBIA

**Las esmeraldas colombianas son las más apetecidas por el mercado internacional por su inigualable belleza y Las Compañías Muzo Colombia se han convertido en los principales productores de estas piedras en el mundo.**

**C**olombia es indiscutiblemente el país productor de las mejores esmeraldas del mundo, un tono verde azulado y la pureza de sus cristales, resultantes de la formación geológica y los componentes químicos del suelo, hacen de esta gema una de las más codiciadas piedras preciosas dentro de la industria joyera mundial. Desde las joyas de la realeza española en la época colonial hasta las principales alfombras rojas de Hollywood de los últimos años, las esmeraldas colombianas han adornado las piezas más bellas de la joyería mundial y han sido reconocidas como la piedra emblemática de este país.

Desde el 2009, estas piedras colombianas han transformado la industria esmeraldífera y joyera mundial gracias a la intervención de Las Compañías Muzo y su modelo de negocio Mine to Market, con el cual abarcan la cadena de producción de esmeraldas de alta calidad desde su extracción en las minas del occidente del departamento de Boyacá, su transformación y talla,

hasta las principales casas de venta a nivel internacional.

En noviembre de ese año, el recién retirado del servicio diplomático de los Estados Unidos, Charles Burgess, fundó la que sería la primera empresa del grupo empresarial de Muzo con el auspicio de inversionistas norteamericanos del estado de Texas. Desde entonces, Minería Texas Colombia, actualmente conocida como Esmeraldas Mining Services, EMS, sería la encargada de la extracción de las gemas en la afamada mina Puerto Arturo, cuna de las mejores esmeraldas del mundo y posteriormente, Colombiano Texas Transformadora, hoy Esmeraldas de los Andes, EDLA, el taller de corte, talle y pulido de esmeraldas más importante de toda la industria joyera mundial.

Las Compañías Muzo han sido reconocidas desde el inicio de sus operaciones como las precursoras de la formalización y modernización de la minería y negocio esmeraldífero internacional. Con una inversión que supera los USD \$500 millones, han logrado posicionarse a nivel nacional

como una de las empresas mineras más importantes de Colombia, los principales empleadores del occidente del departamento de Boyacá y los pioneros de la legalidad en el negocio de esmeraldas. A nivel internacional, son reconocidos por ser los productores de esmeraldas de la más alta calidad y los únicos en garantizar el origen, la sostenibilidad y trazabilidad de sus gemas a los compradores finales. Un logro que enorgullece a su presidente, “hemos visto un cambio total en los últimos diez años, nuestras operaciones son en su totalidad formales y legales”, afirma Burgess.

Actualmente, el conglomerado de Muzo está conformado por seis compañías de operación en Colombia y una internacional, Muzo Emerald Colombia. Gracias a esta organización de trabajo han podido destacar dentro de la industria por el aporte significativo que realiza a la producción de esmeraldas a nivel global, un hecho que fue reflejado durante el 2018 en el cual reportaron a las autoridades nacionales más de 1.300.000 quilates, una

cifra sin precedentes en la historia de la extracción del mineral. Lo que significó para Colombia un pago de cerca de medio millón de dólares en regalías, igualmente, un hecho histórico.

A lo largo de sus diez años de trayectoria, Las Compañías Muzo han sobrepasado por su fuerte compromiso con la modernización de la extracción minera y la formalización del trabajo. Burgess destaca que uno de sus mayores logros como presidente de Las Compañías Muzo en Colombia ha sido trabajar bajo la normatividad colombiana, gracias a esto ha logrado adquirir 11 licencias de explotación por parte del gobierno colombiano equivalentes a más de 350 hectáreas conformadas por más de 30 kilómetros de túneles que se extienden hasta más de 150 metros de profundidad en la tierra.

De la misma manera, destaca los logros obtenidos en Esmeraldas de los Andes, EDLA, el taller en el que se han transformado más de 60.000 piedras en sus primeros diez años de operación. “Tenemos el taller más importan-

te de corte y talla de esmeraldas del mundo. No hay otro similar a este en el planeta”, aseguró.

#### **Responsabilidad Social y Sostenibilidad**

Uno de los frentes de operación más importantes de Las Compañías Muzo es la Responsabilidad Social Empresarial, para ello, inicialmente desde la gerencia social de Minería Texas Colombia han trabajado en proyectos de desarrollo sostenible para el mejoramiento de la región, de los cuales surgieron dos compañías de vocación social que actualmente hacen parte del grupo Muzo. La Fundación Muzo se encarga de la planeación y ejecución de proyectos sociales para los municipios de Muzo y Quípama, y Furatena Cacao, empresa que actualmente desarrolla proyectos comerciales de cacao como fuente alternativa de empleabilidad y desarrollo económico para el occidente del departamento de Boyacá.

“En la Fundación Muzo trabajamos

en proyectos colectivos que le apunten a un objetivo de alto impacto y sostenible”, expresa María Luisa Durrance, directora de la Fundación Muzo. Al igual que con las regalías, Las Compañías Muzo han realizado cuantiosos aportes económicos al desarrollo social de sus áreas de influencia. Por ejemplo, durante el 2018 destinaron para su inversión social de más de medio millón de dólares, en su mayoría aportes voluntarios, cifras que antes de su llegada a Colombia no eran más que ilusorias.

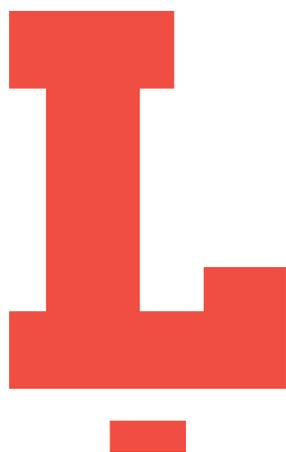
Siendo uno de los principales productores de esmeraldas del mundo, Las Compañías Muzo no solo han posicionado las gemas colombianas en lo más alto de la pedrería mundial, sino que, a su vez, han marcado la nueva era verde de esperanza en la historia de Colombia, por ello, Burgess asegura que: “somos un modelo a seguir para el resto de la industria y cualquier compañía o cualquier inversionista que se interese por la industria de la esmeralda en Colombia debe seguir nuestros pasos”.



# LATAM, RECUPERACIÓN DESIGUAL

CHILE Y PERÚ TENDRÍAN UNA RECUPERACIÓN MÁS RÁPIDA, MIENTRAS MÉXICO SERÁ MÁS DÉBIL. ¿A QUÉ ECONOMÍAS LE HA IDO MEJOR TRAS LAS CRISIS FINANCIERAS? ESTO DICEN LOS EXPERTOS.

56



Los datos que se están viendo sobre el rendimiento de las economías de América Latina pueden anticipar que se está viviendo el peor segundo trimestre de la historia reciente por cuenta de la propagación del coronavirus con el efecto perverso de que el número de pobres crecerá en 35 millones, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

Los diversos análisis que se han hecho sobre lo que va a pesar la crisis en esta región coinciden en que la contracción estaría entre 5 % y 6 % para el 2020, con un crecimiento de más de 3 % en el 2021. Sin embargo, el efecto del COVID-19 tendrá

PAÍS / REGIÓN	PIB – 2020 ESTIMACIÓN (%)	PIB PREVISTO (DIC 2019) (%)
COLOMBIA	-2,6	3,5
BOLIVIA	-3,0	3,0
BRASIL	-5,2	1,7
CHILE	-4,0	1,0
COSTA RICA	-3,6	1,9
CUBA	-3,7	0,5
ECUADOR	-6,5	0,1
EL SALVADOR	-3,0	2,3
GUATEMALA	-1,3	3,2
HAITÍ	-3,1	0,3
HONDURAS	-2,8	2,9
MÉXICO	-6,5	1,3
NICARAGUA	-5,9	-1,4
PANAMÁ	-2,0	3,8
PARAGUAY	-1,5	3,0
PERÚ	-4,0	3,2
REPÚBLICA DOMINICANA	0,0	4,7
URUGUAY	-4,0	1,5
VENEZUELA	-18,0	-14,0
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	-5,3	1,3

FUENTE: CEPAL



diferentes efectos y a diversas variables dependiendo de la salud de las economías previo a la pandemia.

Standard & Poors, por ejemplo, señala en su último informe sobre la región que se espera que “las políticas de distanciamiento social aún están a meses de distancia” de terminar. De igual manera, se calcula que por cada mes de una estricta cuarentena disminuye, el crecimiento del PIB en casi 3 %.

En el análisis de la calificadora, Chile y Perú serán las economías que se recuperarán más fuerte “debido a la combinación de políticas más efectivas para contener el brote del virus y robustas respuestas económicas que ayudarán a reparar más rápido el daño al mercado laboral y a las dinámicas de inversión”.

Entre los elementos que destaca el informe sobre Chile es que redujo las tasas de interés en 125 puntos base a 0,50 % y anunció paquetes de ayudas de estímulo fiscal por un monto de casi 7 % del PIB para pymes empresas. Perú, por su parte, bajó sus tasas a 0,25 % y destinó 12 % del PIB para apoyar al mercado laboral y a las pymes, en especial.

La recuperación de economías de Brasil y Colombia, señala S&P, se ven en medio del grupo “con el apoyo de paquetes de moderados estímulos fiscales

#### ANTECEDENTE

En la crisis mundial de 2008, a Brasil le tomó 11 trimestres recuperarse.

y monetarios, y con dinámicas macroeconómicas más positivas antes de la pandemia”. Por su parte, la mexicana será la economía con crecimiento más débil, debido a “los retrasos en las medidas de contención del virus y la limitada respuesta de políticas económicas lo que significa que tomará más tiempo reparar el daño al mercado laboral y a la inversión”.

Aunque es menos profunda que la que se vive hoy con el COVID-19, la llamada Gran Recesión, ocurrida en el 2008 y que nació en el sistema financiero estadounidense, puede dar luces sobre a qué ritmo se recuperaron las principales economías.

A Brasil le tomó 11 trimestres regresar a sus niveles de tendencia antes de la crisis, a Perú 16 trimestres y el resto de países nunca regresó al nivel previo de la crisis. Lo

que ayudó a brasileños y peruanos fue, según S&P, una rápida recuperación de los precios internacionales de las materias primas. Sin embargo, en esta ocasión no se prevé que estos precios regresen pronto a los altos niveles.

Otra de las inquietudes para los mercados emergentes es qué pasará con la inflación. Expertos de BNP Paribas señalan que es posible que el impacto a corto plazo es que haya un efecto desinflacionario. Pero, a mediano y largo plazo no se descarta la posibilidad de una mayor inflación.

“No descartaríamos que haya múltiples años consecutivos de inflación por encima del objetivo, lo que podría ser el resultado de la enorme cantidad de liquidez inyectada en el sistema y del impacto rezagado del estímulo fiscal, combinados con algunos de los cambios estructurales”, señalan los expertos del banco francés.

#### LOS EFECTOS LA PANDEMIA

Por su parte, la Cepal, que prevé una contracción para América Latina y el Caribe de 5,3 % para 2020, la peor de su historia, fue clara en señalar que los mayores impactos económicos se darían en los países de América del Sur que se especializaban en la exportación de bienes primarios y, por lo tanto, son más vulnerables. De igual manera, los flujos de remesas se podrían contraer en la región entre un 10 % y 15 % y se podrían pasar entre 4 y 8 años para que retomen los montos que había en el 2019.

Sobre el impacto de la emergencia sanitaria, la Cepal ve diversos fenómenos que aceleran su penetración en la región. Uno de ellos es la automatización y el uso masivo de plataformas de teletrabajo se vuelven más eficientes y más baratas y fáciles de implementar. “Es posible que algunos sectores y procesos productivos se aceleren, con impacto sobre el empleo”, señala.

De igual manera, señala que “la magnitud del impacto y la capacidad de reacción dependerán en gran medida de la estructura productiva de cada economía, de la participación de sus empresas en las cadenas de valor y de las capacidades productivas existentes”. 

# CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL



**JUAN PABLO CÓRDOBA GARCÉS**

Presidente de la Bolsa de Valores de Colombia

**E**l efecto económico de las medidas para contener las consecuencias del Covid19 sobre la salud de la población, han sido enormes. Por la afectación a prácticamente todos los sectores de la actividad productiva, es posible que esta situación sea mucho peor en términos de profundidad de la destrucción de valor que la Gran Depresión de los años 30 en el siglo pasado, así como en la pérdida de empleos.

La gran incógnita es cuánto durará. Si la duración es corta (3 a 4 meses), podríamos esperar razonablemente que la gran mayoría de empresas, aunque fuertemente afectadas en términos de liquidez y rentabilidad, podrían retomar sus actividades. Dependiendo de si la población se siente segura para retomar su vida con normalidad, las empresas podrían aspirar a tener una actividad cercana a los niveles anteriores a la crisis en aproximadamente 12 meses. A la luz de los hechos, sin embargo, este escenario hoy luce bastante improbable.

En las últimas semanas, los gobernantes indican que la recuperación de la actividad será lenta y con tendremos operaciones restringidas, probablemente hasta principios del 2021. Si este es el escenario, estaremos frente a una enorme pérdida de valor, tejido empresarial y de un sinnúmero de empleos.

Sería deseable inyectar todos los recursos posibles para preservar los empleos y el capital de estas empresas, no obstante, al hacer las cuentas rápidamente se llega a la conclusión que fiscalmente, en Colombia, esto es inalcanzable.

Para ilustrar el cálculo, la nómina de empleos formales vale cerca de \$22 billones al mes. Si hubiera un plan para proteger tan sólo el 30% de los empleos afectados por el confinamiento, al cabo

de seis meses el Gobierno tendría que destinar cerca de cuatro puntos del PIB a este fin. No obstante, la nómina no es lo único que debe protegerse para mantener las empresas andando. Qué pasará con el pago a proveedores, los gastos fijos, los intereses o los costos para mantener las cadenas logísticas operando.

En consecuencia, el costo deberá recaer sobre el sector privado: empresas, empresarios, empleados y por supuesto, sobre los acreedores financieros.

Si una empresa empezó el año con una relación deuda a patrimonio de 1 y pierde la mitad de su patrimonio, su nivel de endeudamiento se habrá duplicado. Esto, asumiendo que durante el período su nivel absoluto de la deuda no aumentó, lo cual es poco probable. Lo más realista es que las empresas aumentarán su deuda y si no logran hacer ventas o éstas sólo son por una fracción de las normales, las pérdidas durante las restricciones de movimiento habrán erosionado el patrimonio y elevado el nivel de endeudamiento.

No es difícil imaginar el nivel de angustia de todos los empresarios que ven que pueden perder el fruto de años de trabajo y de construcción de un patrimonio personal y familiar. De ahí que se escuchen voces desde todos los frentes pidiendo ayuda, crédito subsidiado, y sobre todo, que se les deje volver a abrir sus negocios. Un mes de operación representa poco más del 8% de las ventas; si la gran mayoría de las empresas opera con márgenes inferiores al 20%, con sólo 2 meses de cierre, prácticamente todas las empresas tendrán pérdidas este año.

Estamos frente a una situación sin precedentes: un gran número de empresas entrará a procesos de reestructuración, otro, aunque cuente con suficientes

fuentes de financiación, terminará significativamente más endeudado. Esto se traduce en un sector empresarial con menor munición para operar, financiar sus clientes, pagar proveedores, invertir o pensar en crecer. Nada de esto es bueno para la economía y para nuestras expectativas de recuperación del crecimiento y del empleo.

De ahí que debemos pensar cómo repotenciar nuestro aparato productivo. Para ello, será indispensable movilizar recursos masivos para capitalizar nuestras empresas de tal forma que tengan suficientes recursos en capital de trabajo para normalizar sus operaciones y fortalecer su patrimonio de tal forma que vuelvan a ser sujetas de crédito a costos razonables.

Un mecanismo ideal es el mercado de capitales. Desafortunadamente, en el pasado han sido pocas las empresas que han visto en este mecanismo un camino adecuado para lograr sus objetivos. Pero dada la magnitud del esfuerzo que se necesita y la confluencia de miles de empresas en situaciones similares compitiendo por recursos, sería un desperdicio que no aprovechemos como país esta oportunidad para potenciar nuestro mercado de capitales. En éste, las empresas pueden conseguir recursos para capitalizarse emitiendo acciones, bonos convertibles en acciones y recursos de crédito a través de la emisión de bonos con plazos largos de amortización de capital, que es justo lo que las empresas necesitan en este momento.

Aprovechemos esta coyuntura para fortalecer nuestro aparato productivo, no pidiendo regalos al gobierno que finalmente tendremos que pagar todos vía más impuestos, sino utilizando nuestro mercado de capitales para que haga lo que está llamado a hacer. **F**

POR: ANGÉLICA BENAVIDES

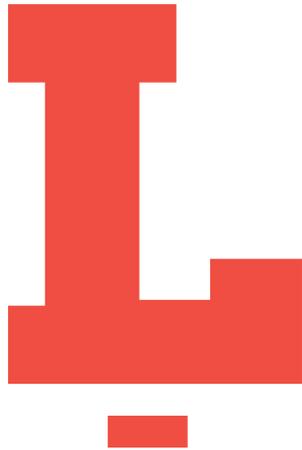


59

# CONSUMO: LO QUE CAMBIÓ EL VIRUS

LAS FAMILIAS CANCELARON VACACIONES,  
NO VAN A LOS CENTROS COMERCIALES Y  
QUIEREN COMPRAS SEGURAS.

FOTO: ALAN POWDRILL / GETTY IMAGES



a pandemia global, el anuncio de una recesión económica y la incertidumbre sobre el futuro que ambos hechos generan han modificado las conductas de consumo de todos los hogares en el mundo. En el caso de Colombia, una de las formas de verlo es la caída en la confianza del consumidor, pero también la de industriales y comerciantes que incluso alcanza su punto más bajo en 40 años.

En marzo, mes en el que se declaró el estado de emergencia y se inició el confinamiento obligatorio, los hogares colombianos aumentaron su gasto. Sin embargo, el consumo tuvo un comportamiento en su primera mitad y luego del 16, con el escalamiento de las medidas del Gobierno, los hogares se movieron rápidamente para hacer crecer unos canales de compra más que otros.

Juan Caro, director comercial de la división de consumo de Kantar, explicó que, en la primera mitad del mes, el mayor crecimiento lo tuvo el canal de comercio electrónico y aunque no representa la mayoría del gasto de los hogares, sí presentó un crecimiento a doble dígito que le mereció el primer lugar en la lista.

A este le siguieron los minimercados de barrio -que excluyen a las tiendas que dependen de su propietario o un empleado-, las hiperbodegas y finalmente los locales de grandes superficies.

Una vez iniciadas las medidas de confinamiento, la mayor caída la vieron las ventas por catálogo con una reducción

## COMPORTAMIENTO EN CANALES DIGITALES

VISITAS DE LOS USUARIOS



Fuente: Nielsen

de 40 %, dada la dependencia de la circulación de las asesoras. Las tiendas de barrio, panaderías y tiendas de descuento también sintieron el golpe.

Por su parte, las droguerías, que por la naturaleza de su negocio y el papel que juegan en medio de una emergencia sanitaria se esperaba crecieran notablemente, no reportaron el aumento en ventas que se esperaba y además lo hicieron únicamente durante la última semana del mes.

### CAMBIAN LAS COMPRAS Y LOS TIEMPOS

Además de un cambio en los productos que más se comercializan, Colombia ha visto un cambio en las dinámicas de las compras. Así, los hogares ya no compran los productos necesarios para su alimentación del día o de la semana, sino que el integrante de la familia que puede salir en el día asignado, se encarga de conseguir un abastecimiento suficiente para al menos dos semanas, limitando así el número de salidas de casa.

De ese modo, para las empresas de alimentos, aseo del hogar y personal, productos para las mascotas y demás bienes

disponibles en los mercados, es muy importante que su producción esté lista para la venta en el momento en el que los clientes se acercan al establecimiento pues, de lo contrario, perdieron su oportunidad de venta de dos semanas.

En ese sentido, Caro explicó que se ven picos más altos de compra, pero con ciclos que corresponden a una semana de altas compras, dos semanas de bajas ventas y nuevamente el inicio del ciclo.

De acuerdo con el estudio de Kantar, las compras que más crecen, como era de esperarse, son las de los alimentos básicos -aquellos que requieren una preparación antes de su consumo-, pero también de los llamados ‘prácticos’ como las sopas listas, bases para salsas y otras preparaciones.

En el área de aseo, el mayor incremento de las ventas se ve en detergentes, limpiadores, desinfectantes, lavalozos y productos similares.

Al inicio del confinamiento también se reportó un crecimiento “considerable” de los alimentos para mascotas, ya que sus dueños buscaron comprar en las cantidades necesarias para evitar que a sus mascotas les faltara el alimento o que más adelante, en medio de la cuarentena, tuvieran que buscar un lugar para su compra.

Por el contrario, los productos de belleza como las fragancias y otros de aseo personal como los desodorantes bajaron su nivel de ventas, ya que, con la mayoría de los trabajadores confinados en sus casas, el consumo de estos productos se redujo.

De acuerdo con Kantar, en América Latina, la llegada de

la pandemia representó una reducción de 57 % en las visitas a centros comerciales, 50 % dejó de ir a restaurantes y 15 % de las familias consultadas en la región prefirió cancelar sus planes de vacaciones a futuro.

Estas tres industrias, incluso con el relajamiento de las medidas de confinamiento, serán las que más sufran por cuenta del menor consumo, ya que incluso con incrementos de las ventas en canales digitales de estos sectores, es insuficiente.

Caro agregó que se ha visto en los países que iniciaron levantamientos de las cuarentenas que las personas regresan paulatinamente a la vida normal. Pero habrá algunos hábitos que se tardarán mucho más en regresar a la normalidad. Por ejemplo, se espera que se mantengan por más tiempo las compras a domicilio y la tendencia a gastar mucho más en bienes de la canasta básica que en otros bienes, dada

## ENTRE 35 % Y 45 %

SE INCREMENTÓ EL GASTO DE LOS HOGARES EN MARZO DE 2020 COMPARADO CON EL GASTO REALIZADO EN FEBRERO DE 2020.

79 %

DE LOS COLOMBIANOS PIENSA QUE EL COVID-19 AFECTARÁ SU ECONOMÍA DE MANERA IMPORTANTE.

61 %

DE LOS COLOMBIANOS TIENE PRODUCTOS EN SU DESPENSA PARA MÍNIMO DOS SEMANAS. HOGARES CON MAYOR ABASTECIMIENTO ESTÁN EN SANTA MARTA, IBAGUÉ Y CALI.

12 %

DE LOS HOGARES HA HECHO COMPRAS POR INTERNET O TELÉFONO DE PRODUCTOS QUE NO COMPRABA POR ESE MEDIO. FUENTE: NIELSEN.

## ¿QUÉ ES LO QUE MÁS SE HA COMPRADO EN LA CUARENTENA?



1. JABONES DE ROPA Y MANO



2. PAPEL HIGIÉNICO



3. MEDICAMENTOS OTC



4. LECHE



5. VERDURAS

Fuente: Fenalco

la incertidumbre del mercado laboral. De acuerdo con el experto, se espera que este tipo de comportamientos se mantengan por lo menos en lo que resta del 2020 y que inicie su normalización en 2021.

## TEMOR Y CONFINAMIENTO

Al medir la preocupación que tienen los habitantes de los distintos países de la región, se observa una coincidencia: entre más estrictas son las medidas de confinamiento, más preocupación se reporta.

Aunque el sentimiento es generalizado, Argentina es el país con el índice más alto, ya que el 90 % de los encuestados reconoce su preocupación y le sigue Colombia, con cerca de 85 %. Este indicador podría llevar a mayores deterioros en la confianza del consumidor, que empezó a descender desde febrero, luego de un breve repunte tras las manifestaciones sociales de 2019.

Por el contrario, los países con menor preocupación son México y Brasil. En el primer caso, el presidente Andrés Manuel López Obrados tardó en declarar la emergencia y aunque pide a sus habitantes que se mantengan en casa, estos pueden salir a realizar diferentes actividades.

En el caso de Brasil, el presidente Jair Bolsonaro se ha negado a reconocer la magnitud de la pandemia e incluso cambió de ministro de Salud en plena emergencia. Al movimiento le siguieron los rumores de una crisis política, que también ha empezado a afectar las finanzas de la región.

# RECONVERSIÓN, UN RETO MÁS PARA COLOMBIA

CERCA DE 4.000 EMPRESAS SE HAN POSTULADO A LA RECONVERSIÓN PRODUCTIVA PARA SATISFACER LA DEMANDA DEL SECTOR SALUD. LA MAYORÍA DE ELLAS, MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. ASÍ FUNCIONA EL MECANISMO.

POR: ANGÉLICA BENAVIDES

# E

El mundo ha pasado el primer trimestre, y lo que lleva del segundo, luchando contra una pandemia cuya magnitud no se veía en cerca de un siglo. La situación incluye que cada país limite sus exportaciones de bienes para el sector salud, ya que la prioridad, por razones obvias, es el abastecimiento nacional.

Colombia no fue la excepción a la regla. Pocos días después de declarar el Estado de Emergencia el 16 de marzo, el Gobierno prohibió las exportaciones de 24 bienes del sector salud, para evitar el desabastecimiento nacional.

En su momento, el ministro de Comercio, José Manuel Restrepo, le dijo a **Forbes** que “en un escenario de emergencia, aún la OMC reconoce y acepta que hay condiciones especiales para administrar una crisis como esta” y habló también de la necesidad de administrar correctamente la coyuntura que enfrenta el mundo y de la que Colombia no se salva.

Más adelante, el mismo Gobierno anunció que se habilitaría la reconversión productiva para que fueran las mismas empresas nacionales las que garantizaran el abastecimiento de productos que Colombia no producía antes a un nivel que le permitiera cubrir la demanda del sector salud.

Así, desde el 13 de abril inició ‘Empresarios por el Empleo’, que impulsa la conservación del empleo de los trabajadores de las más de 3.800 empresas que se presentaron al programa para producir, en especial, nueve elementos necesarios para la atención en salud.

Tapabocas N95, batas y uniformes antifluidos, gorros, gafas, mascarillas quirúrgicas, polainas, guantes de vinilo, guantes de látex estériles y no estériles, están en las nuevas líneas de producción nacional.

Hacer parte de esta producción, además, les

garantizó a las mismas empresas unirse nuevamente a la actividad productiva antes que se levantaran las restricciones para los segmentos de construcción y manufacturas, según el anuncio del presidente Iván Duque el pasado 20 de abril.

Todos estos nuevos proveedores deben registrar su oferta en la sección de registro de la página nacional sobre el coronavirus y con la información allí consignada, explicó el gerente para la atención de la pandemia Luis Guillermo Plata, el Gobierno hace los contactos entre la oferta y la demanda de estos nueve artículos.

Sin embargo, advirtió que el mecanismo, así como las compras estatales de estos y otros productos para el sector de la salud no reemplazan las obligaciones de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) ni de las Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL), que por ley deben garantizarles a sus trabajadores los insumos necesarios para su protección mientras desempeñan sus labores.

En el mediano plazo, el objetivo es que la plataforma funcione también para que las IPS, ARL, hospitales y demás entidades del sector salud puedan comprar allí mismo los bienes que necesitan a quien ofrezca las mejores condiciones.

Las nuevas productoras de estos insumos pertenecen a los segmentos de cosméticos, plásticos y confección. Sus empleados, de acuerdo con la reglamentación establecida para los confinamientos, cuentan con permiso para circular por sus ciudades, acompañados de la certificación laboral.

Y en cuanto a las empresas y sus producciones, estas son conectadas con la necesidad de los hospitales, clínicas y demás centros de atención en salud con el intermedio de la Gerencia para la Atención Integral del COVID-19 en el país.

Antes de dicho proceso, el Ministerio de Comercio ya había adelantado conversaciones entre los empresarios que ofrecían su producción y pedían los permisos y certificaciones del Invima y dicha entidad.



En el caso de las empresas de cosméticos, estas ya cumplen uno de los requisitos establecidos por el Ministerio de Salud para la fabricación de gel antibacterial y productos de desinfección.

Solo las empresas que con anterioridad a la emergencia producían bebidas alcohólicas y productos cosméticos o fitoterapéuticos, se pueden postular. Pero, además, deben presentar un formulario de solicitud de permiso al Invima, una fórmula cuali-cuantitativa de su producto y el boceto del empaque y etiqueta que usarán.

Y en el caso de las empresas del sector confecciones, el Gobierno no solo intenta integrarlas en el mecanismo para abastecer al país, sino aprovechar la coyuntura para que estas se conviertan en exportadoras por excelencia para el resto del mundo, según la vicepresidente Marta Lucía Ramírez.

Según los cálculos del Gobierno, en el país operan 9.000 empresas de este sector, que generan cerca de 800.000 empleos y de estos, cerca de 550.000 los generan las denominadas pymes: pequeñas y medianas empresas.

### MERCADO COLOMBIANO PARA REDUCIR LAS IMPORTACIONES

Por ahora, la plataforma de oferta de bienes incluye la lista ya mencionada de nueve elementos de protección para el personal de la salud. Plata explicó que “esa lista recoge lo más urgente e



**Hay algunas cosas que Colombia no va a poder producir o su fabricación será limitada, entonces tendremos que acudir a oferta extranjera. Habrá un número importante de importaciones, pero ahora la demanda es mucho más grande que la oferta, así que hay campo para todo”**

**LUIS GUILLERMO PLATA**

GERENTE DE ESTRATEGIA CONTRA EL CORONAVIRUS

inmediato, pero hay otras cosas que se necesitarán en el tiempo”.

Por ejemplo, los medicamentos, anestésicos, ventiladores, monitores, etc. Otro producto que podrá fabricar Colombia son los isopos, necesarios para aplicar las pruebas diagnósticas pues “podemos tener todas las pruebas y máquinas, pero sin eso no funciona la cadena. Al final del día, todo es importante”.

Sin embargo, Plata también reconoció que “hay algunas cosas que Colombia no va a poder producir o su fabricación será limitada entonces tendremos que acudir a oferta extranjera, eso es un hecho. Habrá un número importante de importaciones, pero ahora la demanda es mucho más grande que la oferta así que hay campo para todo”.

Importar lo que sea necesario en la actual coyuntura trae retos adicionales. Uno de ellos es que, dada la sobredemanda actual, Colombia compite con más de 180 países para conseguir los insumos que no puede producir y el otro viene de la mano del transporte en un mundo con reducido tráfico aéreo.

Parte de las funciones del gerente incluyen una “segunda jornada”, como él mismo la denomina, en la que establece comunicación con países en Asia para lograr acuerdos de transporte de los elementos que compró, como las pruebas diagnósticas o ventiladores.

Por ahora, el país ha acudido a países asiáticos para comprar también ventiladores necesarios para los pacientes más críticos, ya que los otros dos lugares donde se producen son Estados Unidos, que ha prohibido su exportación, y Alemania cuyo gobierno compró toda la oferta.

Pero el país cuenta ya con 26 iniciativas de creación de ventiladores en el país, que el Gobierno confía puedan funcionar y tengan un costo inferior al del mercado. “Es un proceso, hay que hacer unas pruebas, el Invima debe certificar el proceso, todo esto hay que verlo y hay que ser cuidadoso”. 

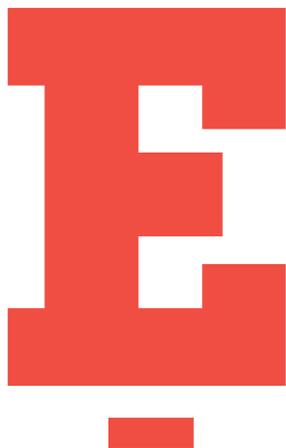
POR: STAFF FORBES



PORTADA • CORONAVIRUS | 5

# MEDELLÍN LOS CREA: ELLOS SE JUNTAN

LÍDERES DE LA CAPITAL DE ANTIOQUIA HAN LOGRADO ARTICULAR EN TIEMPO RÉCORD AL ESTADO, AL SECTOR PRIVADO Y A LA ACADEMIA PARA PRODUCIR LOS VENTILADORES DE BAJO COSTO, CUYO PROCESO ES EL MÁS AVANZADO EN EL PAÍS.



n un mundo en el que, aún en medio de una pandemia, las más naciones poderosas disertan en sus medidas y formas de actuar, hay un lugar en el que cerca de 50 organizaciones del sector privado, la academia y el sector público han sumado esfuerzos en la carrera de construir ventiladores de bajo costo: Medellín.

Si se llegaran a cumplir los más trágicos de los pronósticos, de alcanzar 200.000 contagios de COVID-19, en Colombia podría haber un déficit de 10.000 ventiladores, por lo que, lo que está pasando con la más avanzada de las nueve propuestas similares en el territorio nacional, no es menos que un acto de heroísmo.

“Vamos muy bien, ya entregamos la información adicional que solicitó el Invima sobre las pruebas preclínicas. Con el aval del Invima, pasaremos a pruebas en seres humanos y a producción de los ventiladores”, dijo a **Forbes** el director de Ruta N Juan Andrés Vásquez, quien es el encargado de articular la misión.

Para llegar ahí, al ver venir una emergencia imprevista que sacudía todas las esferas del planeta, el ecosistema de innovación antioqueño hizo lo suyo: unir a la universidad, a la empresa y al Estado para idear desde cero ventiladores mecánicos que puedan asistir a pacientes en condición crítica causada por el COVID-19.

Fue así como nació InnspiraMED, la iniciativa, que más que para Medellín, está trabajando día y noche para la humanidad, porque desde el principio fue pensada

como *open source* (o código abierto), con patentes libres para que cualquier persona pueda replicarla desde cualquier lugar.

Que la rueda pueda andar depende de un ejercicio estructurado en frentes interdisciplinarios, colaborativos y de participación. Por un lado, están los tres equipos multidisciplinarios de investigación y desarrollo, trabajando, cada uno, en un prototipo de ventilador mecánico. Son ellos: Equipo Universidad de Antioquia, Equipo Industrias Médicas Sampedro y Equipo Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Por el otro, están quienes trabajan en la parte administrativa, la cadena de suministro, los asuntos regulatorios, las comunicaciones y en el financiamiento.

Son muchos lo que se han metido la mano al bolsillo para aportar a la causa: el más visible, Postobón que está aportando \$9.000 millones para el proceso, pero también hay cofinanciadores como Brinsa, la Fundación de Colombia y miles de personas que lo hacen por medio de la iniciativa de *crowdfunding* Innova por la Vida.

Haceb y Auteco Mobility, son las empresas encargadas de la producción. “Ya entrenaron a su gente y adecuaron las plantas. La producción iniciará luego de las pruebas en humanos y contar con los permisos necesarios. Estamos trabajando contra el tiempo para apoyar a la red hospitalaria y poder así salvar vidas, pero debemos garantizar que los dispositivos cumplan con

toda la regulación y las especificaciones de seguridad para los pacientes”, explicó Vásquez, quien, a su vez, con mucha esperanza, expresó que si todo esto se cumple al pie de la letra, los primeros respiradores podrían estar a finales de mayo.

Una vez pasadas todas las pruebas, los respiradores no se quedan en Medellín, se irán a los hospitales “donde realmente los requieran para la atención de pacientes críticos con COVID-19”.

De acuerdo con los líderes de la iniciativa, estos son aparatos sencillos, prácticos y desarrollados correctamente para que cumplan una función específica: garantizar la respiración de una persona en situación crítica. El ventilador mecánico presuriza el sistema respiratorio, abriendo los alvéolos, facilitando la respiración y salvando así la vida de los pacientes.

Con todo esto, InnspiraMED aspira a producir cerca de 1.500 ventiladores mecánicos, pero el ánimo, la motivación y si se encuentra más financiación, permitirían hacer muchos más.

Vásquez aclaró a **Forbes** que la iniciativa está en permanente diálogo con el Invima para estar alineados con los protocolos de ley, la regulación del país y los permisos necesarios. “La evaluación ética la realiza el Comité de Ética de la Fundación San Vicente de Paúl”, añade.

Los tres prototipos de ventiladores mecánicos, que hacen parte de la iniciativa InnspiraMED ya surtieron las primeras fases estipuladas en el cronograma como la aprobación de los prototipos y sus pruebas en ambientes simulados y ambientes reales, utilizando simuladores de tecnología de punta y un estudio de seguridad con animales.

Al momento de la publicación de esta historia, se estaba avanzando en la autorización del Invima para hacer las pruebas clínicas y confirmar que sea confiable en pacientes. Cuando los ventiladores estén producidos se distribuirán de acuerdo con el criterio del comité de asignación conformado por la gerencia de la iniciativa InnspiraMED, Ruta N, miembros del equipo médico y del Gobierno. 



ELP  
En Línea Pagos

# Vende, cobra y factura electrónicamente con nuestra solución **integrada**



## Portal de Pagos App

- Aplicación web ideal para conjuntos residenciales y colegios
- Aplicación web para que tus clientes paguen sus obligaciones usando tarjetas débito y crédito.

### Nuestros Medios de Pagos



Tarjetas de crédito y débito



Billeteras móviles



efecty



PSE



## Paga Movil App

Descarga nuestra aplicación para :

- Pagar tus facturas
- Recargar
- Billetera virtual
- Datáfono Virtual

## Pasarela de Pagos



- Procesa los pagos de tus clientes cobrando virtualmente



QR de cobro



Whatsapp de cobro



Link de cobro



SMS de cobro



Llamada de cobro



## Delivery App

- Vende los productos a domicilio 100% en la web
- Permite pagar a tus clientes su pedido con tarjeta débito, crédito ó contraentrega
- Afiliación gratuita por 3 meses

\* Factura electrónicamente a tu cliente integrando nuestra solución de **Facturación Electrónica FEEL**. ( Documentos electrónicos a \$50 pesos + iva )

**Crea tu cuenta online:**



[www.bpmconsulting.com.co](http://www.bpmconsulting.com.co)



[www.colombia.enlineapagos.com](http://www.colombia.enlineapagos.com)

**Contáctenos:**



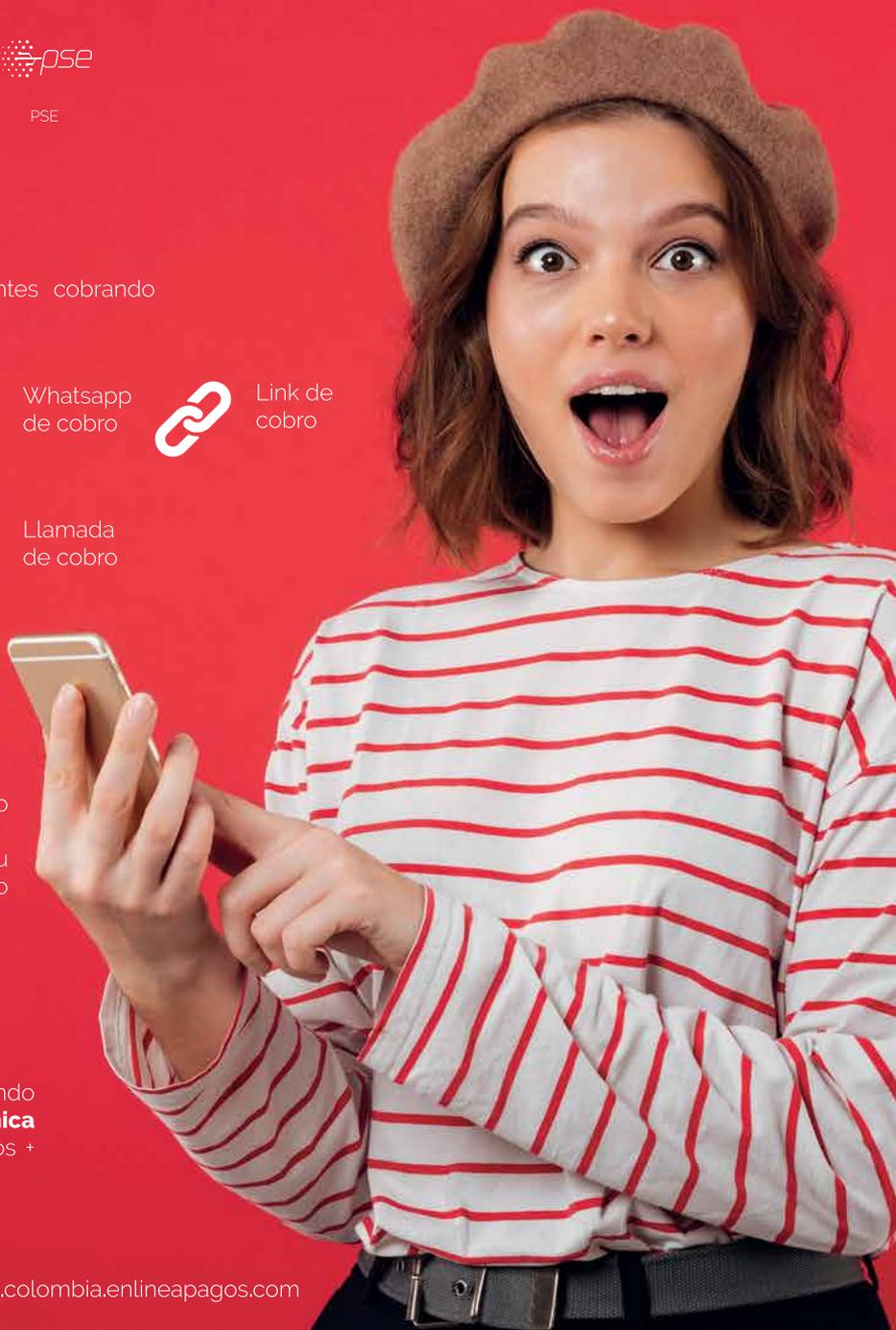
(1) 390 20 00



322 659 0508



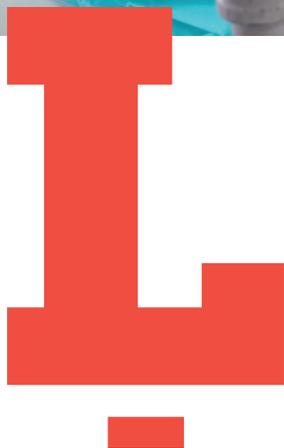
[contacto.bpm@bpmconsulting.com.co](mailto:contacto.bpm@bpmconsulting.com.co)



# LE GANAN LA BATALLA AL VIRUS

EMPRESAS COLOMBIANAS QUE SON EJEMPLO DE ADAPTACIÓN Y RESILIENCIA EN MEDIO DE LA PANDEMIA. ESTO ES LO QUE ESTÁN HACIENDO PARA TRANSFORMARSE.

68



a pandemia global del COVID-19 y las restricciones sociales que han venido como consecuencia, así como la ruptura de las cadenas globales de valor, han llevado a las empresas en el mundo a poner en marcha planes de reinención que se salen de cualquier previsión que pudieran tener antes de la crisis.

Muchas migraron por completo del sector en el que se desarrollaban, otras adaptaron su producto a las nuevas necesidades del mercado y a unas pocas

afortunadas la pandemia les ha ayudado a catapultar estructuras de negocio que antes parecían demasiado arriesgadas, como es el caso del mercado del *delivery*.

Lo que todas han tenido en común, es que han destinado parte de sus esfuerzos a la ayuda de los más vulnerables a través de donaciones económicas, apoyo al Gobierno de cada país o disposición de sus activos humanos. Estos son algunos ejemplos en Colombia.

## MANOS A LA OBRA

Por estos días, en la planta de producción de Auteco Mobility en Itagüí (Antioquia), donde frecuentemente se arman motocicletas, se fabrican y ensamblan dos de los prototipos de respiradores que surgieron a partir de la iniciativa InnspiraMED, que ha congregado a decenas de organizaciones y promotores en Medellín.

El proyecto busca producir ventiladores mecánicos de bajo costo para suplir la necesidad de estos en la atención de pacientes con COVID-19. Tres prototipos han sido desarrollados por la Universidad de Antioquia, la Universidad EIA e Industrias Médicas Sampedro, con el apoyo de la Alcaldía de Medellín y Ruta N.

A la iniciativa se sumó Postobón con un aporte que ronda los 9.000 millones de dólares para financiar el 100 % de la producción de los respiradores. La meta, por parte de Auteco, es producir al menos 3.000 de estos elementos al mes, una vez superadas las pruebas necesarias.

## GENIOS DE LA REINVENCIÓN

Con el comercio cerrado, los eventos masivos cancelados y los restaurantes funcionando únicamente con los domicilios, surgieron desde nuevos servicios de mensajería hasta alternativas de producción y grandes eventos digitales.

En el sector de los domicilios y mensajería, la plataforma de transporte colaborativo Beat instaló un nuevo servicio que les abrió la posibilidad a sus usuarios de solicitar que los conductores lleven sus paquetes de un punto a otro de la ciudad, con la posibilidad de seguir el vehículo en tiempo real.

Uber, por su parte, a través de su línea Uber Eats, incluyó un botón que invita a los usuarios a hacer donaciones para pequeños restaurantes.

La compañía estadounidense además lanzó un paquete de ayudas para sus socios conductores en el país que incluye servicios de telemedicina, descuentos en programas de educación virtual y la opción de generar nuevos ingresos a través de su servicio de delivery. Lo anterior, sumado a los 10 millones de viajes y

entregas de alimentos a trabajadores de la salud, adultos mayores y población vulnerable que donó en todo el mundo.

Otras como Merqueo, acostumbrada ya a llevar productos de supermercado puerta a puerta en cajas para reducir los plásticos de un solo uso, vieron desbordada su capacidad operativa. La demanda ha sido tan alta, que pasó de despachar desde sus bodegas a hacerlo en el Movistar Arena, que alquiló para almacenar allí los productos disponibles para enviar a quienes utilizan su servicio en aras de evitar el contagio del virus.

El *marketplace* Linio, por su parte, aumentó su número de trabajadores para responder a las peticiones de los colombianos y anunció el incremento de su oferta de artículos de higiene, cuidado personal, farmacia y productos para bebés.

Las empresas de eventos se unieron a la digitalización con encuentros sociales virtuales. La colombiana Rebus es un ejemplo de ello, pues en una semana creó una plataforma con tres alternativas para que las empresas continúen con sus foros, juntas directivas y demás encuentros; los artistas mantengan el contacto con sus seguidores y no paren sus conciertos, y que las asambleas de accionistas y copropietarios puedan realizarse sin mayores contratiempos.

La cervecera Bavaria dio cátedra mostrando el nuevo uso que tiene el alcohol pues parte de su producción se destinó a la generación de geles antibacteriales y productos similares para suplir la demanda local.

En el lado del comercio, los ejemplos de empresas colombianas del sector textil y confecciones que han volcado su producción a la demanda del sector salud son

incontables.

La *startup* Kupa, una de las 30 promesas de **Forbes**, pasó de las mochilas a incluir en su portafolio de productos juegos de mesa para combatir el aburrimiento y tapabocas desechables o de tela con filtros intercambiables.

Las tres empresas de la familia Vélez (Safetti, Bosi y Vélez) empezaron a producir tapabocas y caretas para suplir la necesidad de los antioqueños e incluso han reabierto algunas de sus tiendas para vender el nuevo producto.

Y por la misma línea, Coltejer, que había suspendido su producción ante la declaración de confinamiento en Colombia, reabrió sus fábricas, esta vez para producir telas para uniformes y otros insumos del sector salud.

## AYUDAS MILLONARIAS

Los empleados del Grupo Bancolombia se unieron en una donación colectiva al interior de la organización bajo la promesa de que la compañía duplicaría la suma recolectada y la entregaría al país en una millonaria donación.

El resultado de la gestión del personal fueron \$946.000 millones y, cumpliendo su promesa, Bancolombia entregó en total \$1.843 millones para “la alimentación de familias en condiciones difíciles, el apoyo a hospitales para mejorar sus condiciones de atención, así como a emprendedores y productores rurales para tener más oportunidades de superar la coyuntura de la mejor manera”, según informó la entidad.

Sin embargo, el total de donaciones económicas por parte del grupo bancario asciende a \$12.600 millones, que incluyen aportes al sector salud, atención a población vulnerable, \$3.000 millones invertidos en 40.000 mercados y transferencias

**Empresas colombianas del sector textil y confecciones han volcado su producción a la demanda del sector salud en el país.**

a sus clientes adultos mayores de 70 años, \$200 millones en capital semilla para el desarrollo de respiradores mecánicos 100 % hechos en Colombia, entre otras iniciativas.

En esa misma línea, el empresario Luis Carlos Sarmiento Angulo, cabeza de la organización que lleva su nombre y del Grupo Aval, le entregó 80.000 millones de pesos al Gobierno Nacional para atender tres frentes prioritarios en la emergencia sanitaria causada por el COVID-19.

El dinero fue destinado a la adquisición de mercados para las poblaciones más afectadas, la compra de al menos 300.000 kits para la realización de pruebas diagnósticas de la enfermedad causada por el virus y la adquisición de ventiladores para la atención de pacientes con insuficiencia pulmonar.

Sarmiento Angulo también donó 1,2 millones de dólares para acelerar la fabricación de ventiladores mecánicos dirigidos para la atención de pacientes afectados por el COVID-19 y que fueron diseñados por la Universidad de la Sabana, Indumil y Challenger.

Para aumentar el número de pruebas de diagnóstico, Alpina hizo un aporte de \$3.548 millones a la Universidad del Rosario, que adelanta esta tarea. Se estima que con la inversión podrán hacerse 100.000 pruebas más.

El Rosario fue la primera universidad del país en recibir el reconocimiento del Instituto Nacional de Salud como laboratorio autorizado para realizar las pruebas de diagnóstico del virus y para

aumentar su capacidad de realizar dichas pruebas, lanzó la campaña 'Hagámoslo Posible'. Hasta abril, el fondo reportó un recaudo de \$4.272 millones.

La petrolera estatal Ecopetrol también destinó \$22.800 millones para robustecer la capacidad de atención de media y alta complejidad en todo el territorio nacional. Según lo ha anunciado la compañía, se estima que el total de aportes sea de \$48.000 millones distribuidos en tres fases.

Estos recursos, además de atender las necesidades del sector salud, permitirán brindar ayuda humanitaria con kits de alimentos y aseo; dotar al personal médico con elementos de protección y elementos de higiene; aumentar el número de pruebas de diagnóstico; y entregar aportes a trabajadores y pensionados de Ecopetrol durante el periodo de aislamiento.

El Grupo Familia, por su parte, centró sus esfuerzos en ayudar a otro grupo de personas que ha resultado bastante afectado: el de los recicladores. Por cuatro meses, este gigante empresarial se hará cargo de entregar recursos, alimentos y sus productos de aseo a las familias de recicladores en el país.

Además, Familia dará una masiva donación de sus productos de aseo a varias instituciones médicas del país, que incluyen 22.000 litros de gel antibacterial y 410.000 pañales. En total los aportes rondan los \$2.000 millones.

En otra iniciativa por calmar el hambre de quienes han perdido su fuente de ingresos por cuenta de las medidas de distanciamiento, el Grupo Nutresa informó que en alianza con la Asociación de Bancos de Alimentos del país distribuirá 200.000 mercados para familias vulnerables.

De acuerdo con las cifras publicadas por el Ministerio de Salud, Antioquia es la quinta región de Colombia con mayor número de contagiados de COVID-19 (después de Bogotá, Valle del Cauca, Meta y Atlántico). Por eso, el Grupo Argos destinó \$400 millones para atender a la población vulnerable afectada en Medellín.

## La estatal petrolera Ecopetrol también destinó 22.800 millones de pesos para robustecer la capacidad de atención de media y alta complejidad.

### DEL LADO DE LOS EMPLEADOS

Uno de los primeros sectores en cerrar sus puertas fue el de el entretenimiento. Las salas de cine, restaurantes y bares suspendieron indefinidamente su operación, lo que significó incertidumbre para miles de trabajadores y proveedores.

Ante esta situación la cadena de cines Cine Colombia, que cerró el 100 % de sus salas, optó por salvaguardar los empleos de sus colaboradores y les garantizó la continuidad del pago de sus salarios.

Para mitigar el impacto que traen consigo los cierres, la compañía puso en marcha un servicio de domicilios en el que los usuarios pueden disfrutar de la comida que compraban al ir a una sala. Además, con el ánimo de apoyar a las personas durante el aislamiento, con su aliado Ruta 90, Cine Colombia recorre Bogotá instalando pantallas gigantes que invitan a los ciudadanos a ver cine desde las ventanas y balcones de sus casas de forma gratuita.

Otra empresa que le apostó a la protección de sus empleados durante el aislamiento fue la textilera Arturo Calle, que, tras el cierre indefinido de sus tiendas a finales de marzo, aseguró el pago de los salarios de sus 6.000 colaboradores.

Por el lado del turismo, otro sector bastante afectado, la cadena hotelera On Vacation hizo una donación de 29 toneladas de alimentos a sus colaboradores de establecimientos en San Andrés Islas, Amazonas, La Guajira, Eje Cafetero y Girardot (Cundinamarca).

Esta iniciativa, de acuerdo con la cadena que suspendió su operación inicialmente hasta el 15 de mayo, tiene como objetivo beneficiar a las familias del turismo. 

POR: CAMILA BERNAL

# ‘LE TENGO MÁS MIEDO AL HAMBRE QUE AL CORONAVIRUS’

ARTURO CALLE, FUNDADOR DE LA MARCA QUE LLEVA SU NOMBRE HABLÓ CON **FORBES** SOBRE EL ROL DE LOS EMPRESARIOS EN LA PANDEMIA Y LOS RETOS QUE QUEDAN PARA SUPERAR LA CRISIS. DESDE SU POSTURA, SALVAR A LOS COLOMBIANOS DEL HAMBRE DEBE SER LA PRIORIDAD.

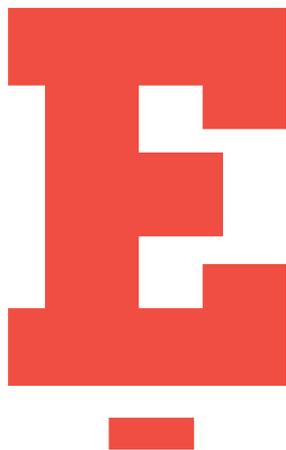
71

## ARTURO CALLE

Por la pandemia decidieron hacer uniformes en sus plantas para personal médico.



FOTO: GRUPO EMPRESARIAL ARTURO CALLE



El rostro de los empresarios que se la jugaron por proteger a sus empleados ante la crisis del COVID-19 lo tomó, sin saber, Arturo Calle, cuando a finales de marzo el grupo empresarial anunció que mantendría el salario de sus 6.000 empleados pese al cierre del 100 % de sus tiendas en el país.

La decisión supuso un sacrificio económico cuyas consecuencias aún no pueden estimarse por completo, pues tras dos meses con medidas de aislamiento obligatorio y el comercio frenado, el fin de la pandemia sigue siendo un escenario lejano.

Pero aún con el viento en contra la postura de Calle ha sido contundente: “como empresarios, nos ha tocado adaptarnos a este contexto que no estaba previsto en ningún protocolo de riesgo, operaciones, ni de manejo de crisis. Como empleadores y agentes de la sociedad, tenemos una gran responsabilidad y conforme a la misma estamos actuando”.

Para generar flujo de caja y cumplir esa promesa de pago a sus colaboradores, a finales de abril, Arturo Calle agregó dos nuevas líneas de negocio a su portafolio de productos. La primera, enfocada en la producción de una colección de tapabocas con diseños exclusivos con el ADN de la marca. Y la segunda, con una línea de ropa con tecnología antifluido, que se adapta a las nuevas necesidades de salud e higiene.

El empresario fundador de una de las marcas de ropa más queridas por los colombianos, ahora liderada por su hijo

Carlos Arturo Calle, habló con **Forbes** desde su casa de campo en Anapoima, Cundinamarca, en donde cumplió con el decreto presidencial de la cuarentena.

#### EL ROL DE LOS EMPRESARIOS

La iniciativa de cerrar voluntariamente sus tiendas y destinar los recursos para cumplir con el salario de sus colaboradores no fue al azar. Para Calle, por encima del riesgo que representa la pandemia del COVID-19 está el que representan el hambre y la pobreza.

“Guardar los empleos es un acto de sentido común. Los empresarios debemos ser generadores de empleo porque si dejamos de hacerlo en estas circunstancias la gente se va a morir de hambre”, explica. “Nuestro país tiene casi 25 millones de personas en situación de pobreza y mandarlas al encierro sin dinero, sin trabajo y sin comida puede resultar más peligroso que el mismo virus al que estamos huyendo”, dice el empresario.

“Yo le tengo más miedo al hambre que a la enfermedad y con hambre hemos vivido siempre. Ahora, hay que ser

sabios con el manejo de las ayudas que entregamos, porque la ayuda que hoy damos es la necesidad de mañana y cuando la gente se vea de nuevo ante la desesperación, va a verse obligada a salir para poder mantenerse”, agrega.

Sin embargo, de acuerdo con el textilero, el gran reto es hacer que la caja alcance para pagar las obligaciones tributarias, los costos fijos de operación y la nómina cuando el nivel de ingresos es cero. “La caja se nos va a acabar en algún momento, eso es inminente, pero el Estado tendrá que evaluar cómo ayuda a los empresarios. Hoy nos enfrentamos a la encrucijada de pagar impuestos o darle de comer a los empleados”.

#### ¿Cree que han sido suficientes las ayudas del Gobierno?

Ante la pobreza no existe nada que sea suficiente, pero las personas deben entender que el Gobierno no tiene la caja para llegar al 100 % de la población afectada. Por eso es que los empresarios deben involucrarse. Luis Carlos Sarmiento Angulo hizo una donación por 80.000 millones de pesos, necesaria, valiosísima, pero como él no hay tres en Colombia. El problema no es del Gobierno, el problema es que es necesario que cada uno ayude desde donde puede.

#### ¿Y en cuanto a las acciones del Gobierno para ayudar a los empresarios? ¿Cómo las evalúa?

Yo quiero mucho a este Gobierno, pero hay varios temas que deben cambiar. Se deben generar ayudas para los empresarios que generan empleo, que son legales, que pagan impuestos, que están siendo responsables con sus deberes.

No tiene sentido que una empresa que genere buena rentabilidad un año tenga que ver en un par de meses cómo esas ganancias se esfuman porque además de pagar sus compromisos con bancos, empleados y proveedores, tiene que pagar impuestos altísimos y de contado, sin ningún tipo de plazo o alivio.

El Gobierno debe ampliar esos plazos

porque o los empresarios toman ese dinero para pagar impuestos o pagan nóminas y mantienen a sus empresas. Le he pedido casi de rodillas al Gobierno que amplíe los plazos para presentar documentación y hacer los pagos, pero nada ocurre. Los negocios cerrados no están generando caja, entonces de dónde sacamos dinero para cumplir con esos gastos.

### **SOBREVIVIENDO A LA CRISIS**

El pasado mes de mayo, Arturo Calle incluyó en su portafolio de productos dos líneas que nacieron de las nuevas necesidades que se generaron por cuenta del COVID-19. Sus clientes ahora podrán encontrar una colección completa de ropa fabricada con tecnología antifuero y tapabocas que conservan el estilo de la marca.

Ambas líneas hacen parte de su esfuerzo por reactivar las ventas y se ofrecen para adultos y niños a través de su página web, en donde pueden ser adquiridas con envíos gratis a todo el país.

“Vivimos la pandemia con la tranquilidad necesaria para poder responderle por unos meses a nuestro personal y garantizar que tengan su dinero y no aguanten hambre. Somos conscientes de que todo se acaba y habrá un momento en el que tengamos que enfrentar cómo seguir adelante, por eso el objetivo es vivir día a día, sin adelantarnos a especular qué puede pasar o cómo seguirán dándose las cosas”, explica el empresario.

Arturo Calle dice que está preparado para meses difíciles y sabe que la contingencia no acabará con el fin de la cuarentena. “No podemos perder el esfuerzo de toda una vida por cuenta de una pandemia. Un país como el nuestro no está para aislamientos que duren más de dos meses porque la economía se muere para todos. Pero volver a la normalidad depende solo de la disciplina con las normas que existan para la reactivación”.

### **¿Cuáles serán las claves para la recuperación de las empresas tras la crisis?**

Necesitamos una reforma tributaria que ayude a acabar con la evasión de

## **“Vivimos la pandemia con la tranquilidad necesaria para poder responderle por unos meses a nuestro personal y garantizar que tengan su dinero y no aguanten hambre”**

impuestos y que vaya de la mano con que estos sean justos y pagables. De lo contrario la evasión va a ser una constante cuyas consecuencias se ven reflejadas en momentos como este. Cuando los impuestos valen el 70 o el 80 % de lo que el empresario recibe, pues no dejan caja para nada y el empresariado es el único músculo que puede ayudar al Gobierno. Necesitamos una relación justa entre contribuyentes y Estado.

### **¿Cómo cree que será el regreso a la normalidad del sector del comercio?**

Creo que Colombia ya no puede aguantar más tiempo para nada. No tenemos condiciones para soportar esa situación en términos económicos, ni psicológicos. Si esta situación continúa vamos a sacar a 50 millones de pobres y locos.

Tenemos que entender que la normalidad ya no es la misma, que lavarse las manos debe ser un hábito, que ya no se podrá ir a comer con amigos y pasar la comida de plato en plato, ni sentarse a hablar con desconocidos y saludarlos de beso. Las tiendas abrirán con medidas de higiene, habrá que acatar la norma porque de lo contrario seguiremos en donde estamos.

Ahora, se ha hablado de que todo puede ser virtual y

que podemos continuar la vida desde el computador, yo soy un escéptico de ese tema. Para mí es necesaria la presencialidad. ¿O si no por qué estamos llenos de edificios de oficinas?

### **SOLIDARIDAD ANTE LA DIFICULTAD**

En alianza con Esenttia, filial de Ecopetrol, y la empresa Bio Bolsa, Arturo Calle se unió al objetivo de fabricar 147.000 trajes de seguridad que serán entregados a miembros del sector salud en hospitales de todo el país para la atención de la emergencia.

Se trata de kits de batas y gorros que son entregados en colaboración con la Cruz Roja y por autoridades regionales. Para este objetivo Arturo Calle puso en operación sus tres plantas en Bogotá y Pereira, en donde además se fabrican elementos de protección como tapabocas y overoles que también son donados por el grupo empresarial.

Sumado a esto, desde la Fundación Arturo Calle, que trabaja hace 35 años en el país a favor de la salud, la educación y el acceso a la vivienda de las comunidades vulnerables, se han entregado en colaboración con el Ejército Nacional más de 4.000 mercados y elementos de limpieza a comunidades afectadas en Bogotá, Soacha, Girardot, Nilo, Guamo y Viotá.

“Yo amo a Colombia y estoy dispuesto a ayudar hasta donde pueda. El llamado que me gustaría hacer es a que atendamos esos problemas que han existido siempre y que son más fuertes que la pandemia: el hambre, la pobreza, la falta de acceso a la educación, el desempleo. Por esos temas debemos trabajar porque esos no se acaban con la cuarentena”, puntualiza Arturo Calle. 

POR: STAFF FORBES

# LECCIONES DE UNA PANDEMIA



ENTRE MARZO Y ABRIL, EN #CHARLASFORBES HAN PASADO MÁS DE 40 EMPRESARIOS LÍDERES Y EXPERTOS QUE HAN HABLADO CON ESTE EQUIPO PERIODÍSTICO SOBRE IDEAS PARA AFRONTAR LA CRISIS Y LAS ENSEÑANZAS QUE ESTÁ DEJANDO.

74

## APRENDIZAJES PARA LOS CEO

Para las empresas colombianas, el impacto del coronavirus fue como un *tsunami* que venía desde Asia y después de Europa. Cuando a mitad de marzo se empezó a sentir la ola, los empresarios y de la región ya tenían algún insumo de lo que podía pasar. No obstante, la crisis no se sintió hasta que empezó las tiendas cerraron y el cliente se encerró por semanas desde su casa. Se tenían que pagar nóminas, servicios y buscar nuevas maneras de trabajo para un consumidor confinado.

Algunos de los CEO que pasaron por las conversaciones con el equipo periodístico como Gustavo Salas, gerente en Colombia de Pepsico, quien dijo que no solo que el consumidor está cambiando sus hábitos, sino que la manera de operar el negocio también. Primero, fortaleció

la comunicación con sus empleados con el fin de disipar el temor que tenían de llegar a las plantas

Desde el negocio, Salas conformó tres grupos de trabajo: uno tiene que resolver el día a día. El segundo, tiene que ver qué se debe hacer hoy para avanzar en el mediano plazo y el otro tiene que ver con qué va a hacer la compañía en el segundo semestre con un nuevo plan de inversiones y de presupuesto desde cero. “Hoy más que nunca, las marcas tendrán que conectar con el consumidor y le deberán dar un sentido de propósito a las familias”, dijo Salas.

Sobre liderazgo, Salas señaló que, en primer lugar, la comunicación es fundamental con

transparencia. “Comunicar lo que sabes en el momento que lo sabes. Y si no lo sabes, decirlo. Y si hay un problema, comunicarlo. Los colaboradores tienen que tener un propósito, deben saber el rol que tienen en la sociedad para poder avanzar”, señaló. “Es adaptarte no con soluciones perfectas, sino soluciones intermedias a corto plazo. Y lo otro es tener la humildad de aprender de otras operaciones”, agregó Salas.

Por su parte, Andrés Gómez, presidente del Grupo Familia, afirmó que la crisis lo ha llevado a enfocarse en los procesos, los canales y los portafolios clave.

Al igual que Salas, el Grupo Familia generó varios equipos de trabajo, uno de ellos que entienda las complejidades regulatorias de cada uno de los países en los que está, y había otro que se encargó de diseñar los escenarios del mediano plazo. “Estamos encontrando que los usuarios han cambiado dramáticamente su aproximación al aseo o a la higiene. También

## TECNOLOGÍA, EL ARMA CONTRA EL COVID-19

El aislamiento dejó claro que el 2020 ya hace parte del futuro cinematográfico en el que los pagos se hacen pulsando un botón del teléfono y no es necesario salir de casa para ver a un doctor. Las medidas de aislamiento pusieron a prueba la tecnología, que demostró ser la mejor arma para reducir el número de contagios de COVID-19 al evitar la exposición al virus.

Las transacciones virtuales aumentaron como nunca, el *delivery* se tomó el mercado y las empresas entendieron que la organización no es el edificio sino el personal humano que lo ocupa. El sector salud pasó de apenas tener historias clínicas en línea a realizar consultas virtuales, y las plataformas *healthtech* se convirtieron en la mejor solución para descongestionar las

salas de emergencia y facilitar el acceso a la atención médica especializada.

“Es necesaria una transición. La telemedicina no será la realidad inmediata luego del coronavirus, pero este sí ha sido un primer paso enorme y será un punto de referencia hacia una nueva era de la salud digital”. – Charles Nader, CEO de Doc.com

“El COVID-19 ha hecho que la digitalización de usuarios y empresas se acelerara y esta es una tendencia que va a continuar y a la que debemos adaptarnos”. – Santiago Pineda, CEO de Mensajeros Urbanos.

“Las pymes deben tener en cuenta dos factores: la comunicación con los clientes sobre cómo van a operar durante y después de la contingencia; y la relación entre sus colaboradores durante el trabajo remoto”. – Camila Zoé, gerente de comunicaciones de negocios de Google para América Latina.

“Si tenemos que seguir aislados, que la tecnología se convierta en un medio que nos ayude a ayudar”. – Camila Escallón,



Vea acá todos los episodios de **#CharlasForbes**

los canales se han enfrentado a una disrupción considerable. Canales tradicionales de barrio han sufrido. Calculamos que el 30 % o 35 % han cerrado”, dijo.

Sobre lo que le ha dejado la crisis, Gómez dice que es fundamental esas organizaciones en las “que haya un propósito común para poder seguir generando esa tracción”. Además, dice, “mantener la moral alta es un insumo muy importante para la compañía frente a esta situación. Yo creo que el mundo cambio, y cambio para siempre. Todos perdimos y todos estamos perdiendo, y lo importante es cómo vamos a estar después de esta tormenta. Queda claro que ahora hay que hablar de resiliencia y hoy más que nunca hay que

## LIDERAR LA CRISIS SIN PERDER LA CABEZA

El teletrabajo es la nueva realidad de las compañías del mundo y los esfuerzos de los departamentos de Recursos Humanos pasaron de ser cómo mantener felices a los empleados a cómo mantenerlos tranquilos.

**Forbes** abordó a expertos en la gestión de equipos y especialistas en motivación y productividad para entregar recomendaciones sobre cómo salir del periodo de distanciamiento con éxito. Las dos grandes conclusiones fueron: las metas personales y organizacionales deben cambiar y la motivación depende de un líder claro y que se comunique con su equipo.

“Las emociones se contagian, los líderes deben evaluar lo que le están transmitiendo a sus colaboradores”. – Yahira Roscini Guzmán, especialista en psiquiatría y directora de investigación de la Facultad de Medicina de la Universidad de la Sabana.

“La forma en la que interpretamos lo que ocurre se refleja en el impacto que tiene en nosotros. Cambiar la palabra crisis por adversidad es un primer paso para sentirnos capaces de afrontarla mejor”. – Blanca Mery Sánchez, máster en neurociencia aplicada a la productividad.

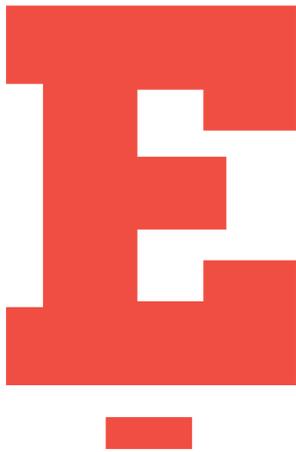
“Los líderes deben ser claros con las expectativas de productividad del equipo durante esta contingencia y, en caso de despidos, ser agradecidos para mantener la relación con los colaboradores”. – Ramiro Bado, director regional de Hays.

“Tener confianza en que los colaboradores están haciendo su trabajo no es fácil pero definitivamente genera un avance en el desarrollo de las compañías”. – Felipe Delgado, director de Page Group Colombia.

“Hay tres elementos claves para la construcción de motivación en los empleados: comunicación constante, directa y honesta; apoyo en liderazgos existentes y solidez de la cultura organizacional”. – Mauricio Salazar, deportista de ultrarresistencia y conferencista. **i**

# TIEMPO DE REAJUSTES

EL PRIMER FORO DE **FORBES** EN COLOMBIA, '30 PROMESAS DE LOS NEGOCIOS' SE TRANSFORMÓ EN UN ESPACIO DIGITAL QUE SIGUIERON VIVO MILES DE PERSONA EN AMÉRICA LATINA.



76

El aislamiento obligatorio que encerró al mundo entero no fue impedimento para que saliera adelante el primer foro de **Forbes** en Colombia dedicado al emprendimiento, '30 promesas de los negocios', el cual llegó en directo y quedó grabado para miles de usuarios que se conectaron desde las páginas y redes sociales de **Forbes** Colombia, **Forbes** México, **Forbes** Centroamérica y República Dominicana.

En su bienvenida, el presidente de **Forbes** Latinoamérica, Mariano Menéndez, destacó desde México que este evento digital demuestra que "los colombianos no se dejan vencer ante las adversidades". José Caparoso, coeditor transmedia de **Forbes**, y Andrés Garibello, editor de **Forbes** para Colombia, moderaron las discusiones.

## 'LAS PROMESAS COLOMBIANAS DE FORBES'

Tres de las 30 compañías que entraron en el listado Las 30 Promesas de los Negocios, revelado por primera vez en

Colombia en la edición anterior, expresaron cómo están conteniendo el impacto de la crisis, pero también consejos a otros emprendedores que estén en el proceso de levantar capital y expandirse a otros mercados.

Salua García, COO y cofundadora de Symplicifica, explicó que en su compañía se han abanderado de la causa de seguir pagando salario y prestaciones sociales a empleados domésticos. "Uno de los aprendizajes más grandes del trabajo remoto ha sido entender que la empresa no es un lugar sino un propósito por el que trabajamos todos".

Por su parte, David Cuadrado, CTO y cofundador de Truora, comentó que en esa plataforma ha sido importante el cuidado de la salud mental durante el aislamiento, por lo que han realizado actividades virtuales que ayuden a fortalecer la relación entre los colaboradores a la distancia. Y Santiago Gómez, COO y cofundador de Simetrik, concluyó: "Uno no debería emprender por emprender,



**"Uno de los aprendizajes más grandes del trabajo remoto ha sido entender que la empresa no es un lugar sino un propósito por el que trabajamos todos"**

**SALUA GARCÍA**

COO Y COFUNDADORA DE SYMPLIFICA

sino porque está comprometido con su negocio. Los inversionistas notan eso y es un factor a la hora de levantar capital”.

### ‘EMPREDIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA SALIR DE LA CRISIS’

El comercio electrónico, en especial el mercado de los domicilios y la educación virtual, son dos de los sectores que han experimentado un auge en los últimos meses para la cuarentena. Por ello **Forbes** invitó a Rappi y a Platzi, dos compañías colombianas que no tienen más de una década de vida y encabezan el mercado en sus segmentos con una fuerte proyección internacional.

Nicole Chapaval, *chief of staff* de Platzi, explicó cómo fue el proceso de mandar a toda la compañía a teletrabajar al tiempo que lanzaron un curso de teletrabajo con acceso gratuito para que los empresarios se adaptaran a la nueva realidad. “En el caso del trabajo remoto muchas personas están viendo cuáles son sus necesidades y cómo pueden cambiar. Esto nos sirve para enfrentarnos a algo que eventualmente iba a llegar”.

Matías Laks, director general de Rappi en Colombia, validó el incremento de domicilios en diversos sectores, pero también cómo han visto apagar otras verticales, como la de viajes, que recién se había estrenado. “Hay tendencias que se venían dando, que esto las acelera. La digitalización de las ciudades y la economía no es que sea algo nuevo, pero esta crisis la aceleró y vino para quedarse. Mucha gente está usando nuestra plataforma”.

### ¿CÓMO SOBREVIVIR A UN AÑO DE RECESIÓN?

Prestigiosos directivos que se desempeñan en la asesoría corporativa entregaron algunos lineamientos que pueden servir a algunas empresas para tratar de mitigar las dificultades del año más complejo de los tiempos recientes.

Édgar Sánchez, presidente de EY Colombia, comentó: “Creo que no hay una fórmula mágica para todo el mundo. La caja de todos es muy diferente. Según algunos reportes, el 25 % de la mayoría de



**“Estamos una coyuntura en la que hay tal bombardeo de información que para tratar de tener una visión integral es muy difícil. Uno de los principales errores es ir reaccionando de manera parcial y sola”**

**ANDRÉS MALDONADO**  
SOCIO DE VIRTUS PARTNERS

los sectores tenían caja solo para 15 días (...) Hasta ahora estamos empezando a ver cómo va a ser ese nuevo normal. No viene tanto por la adaptación, sino cómo puedo reinventar lo que yo hago de una manera diferente”.

Andrés Maldonado, socio de Virtus Partners, señaló: “Estamos en una coyuntura en la que hay tal bombardeo de información que para tratar de tener una visión integral es muy difícil. Uno de los principales errores es ir reaccionando de manera parcial y sola”. Maldonado, que se ha especializado en las empresas familiares, que son la mayoría, contó que en un grupo empresarial que conoce de cerca, la junta directiva se está reuniendo semanalmente media hora para tomar decisiones con una información más

completa a lo que va sucediendo. “Los líderes en diferentes coyunturas reaccionan distinto”, concluyó.

El hilo conductor de la jornada fue sin duda la reinvención y hacer un reajuste en las operaciones para este nuevo mundo, que cambia por completo el panorama de los emprendedores y de los negocios tanto durante, como después del COVID-19.

Reviva el foro en [www.forbes.co](http://www.forbes.co), así como en las páginas de Facebook **Forbes** Colombia y en el canal de YouTube **Forbes** Colombia. 



**“Creo que no hay una fórmula mágica para todo el mundo. La caja de todos es muy diferente. Según algunos reportes, el 25 % de la mayoría de los sectores tenían caja solo para 15 días (...) Hasta ahora estamos empezando a ver cómo va a ser ese nuevo normal. No viene tanto por la adaptación, sino como puedo reinventar lo que yo hago de una manera diferente”**

**ÉDGAR SÁNCHEZ**  
PRESIDENTE DE EY COLOMBIA

POR: CHLOE SORVINO

FOTO: POR TIM PANNELL

# EL JAMES BOND DEL VINO



78

EL ENÓLOGO JEAN-CHARLES BOISSET HA CONSTRUIDO SIGILOSAMENTE UN IMPERIO ENOLÓGICO DE 450 MDD EN FRANCIA Y CALIFORNIA. UN VIÑEDO QUE ATRAVESÓ DIFICULTADES Y QUE DIO VIDA A UN AGENTE SECRETO QUE LE HA HECHO HONOR A SU PERSONAJE.

J

ean-Charles Boisset (JCB) impone silencio a una larga mesa de más de 50 invitados en el Meatpacking District de Nueva York, mientras tintinean en el fondo las copas de *champagne* de oro. Es una comida inspirada en la Última Cena para el enólogo nacido en Francia, como parte de su gran gira para promocionar el libro *The Alchemy of the Senses*, con un valor de 395 dólares. Al llegar a la mesa el *saumon á l'oiselle* acompañado del vino Pinot Noir, Boisset comienza a explicar su selección, una mezcla inusual de uvas

#### UNA COPA PERSONALIZADA

Jean-Charles Boisset en la Sala Roja de los Viñedos Raymond. Tiene una *boutique* que vende joyas y un muñeco de sí mismo que puede cantar.

de Borgoña y California llamada JCB N. 3.

Después de inhalar profundamente de una copa de cristal particularmente ancha, parte de su nueva colaboración con Baccarat, Boisset admite que esa cena le hizo perder el décimo aniversario de su matrimonio con Gina Gallo, la cara de la familia de tercera generación, detrás del mayor productor de vino del mundo por volumen: E. & J. Gallo. Durante su compromiso, hicieron un vino de los mismos orígenes juntos, mezclando, embotellando y taponando a mano, luego lo sirvieron en su boda como un símbolo de que sus raíces históricas de California se entrelazaron con la herencia borgoñesa de su familia.

“La mitad está hecha en Borgoña, lo equivalente al 49 % de la mezcla”, dice Boisset con un fuerte acento francés antes de detenerse dramáticamente. “Necesito confesar algo. Es muy personal. A mi amor le gusta estar ‘encima’, entonces el 51 % de la mezcla es de California”.

El sexo es claramente el tema de esta velada y Boisset comienza con bromas llenas de insinuaciones que fluyen tan libremente como el vino. Las servilletas de seda con estampado de leopardo se adhieren sobre un mantel de terciopelo rojo y un espejo ha reemplazado el techo (“¡Damas, tengan cuidado, porque puedo verlo todo!”). Las parejas nunca se sientan juntas y Boisset las anima a tocarse: “Puedes acariciar a la persona que está a tu lado. ¡Veo que ya está sucediendo mucho y estoy encantado de verlo!”.



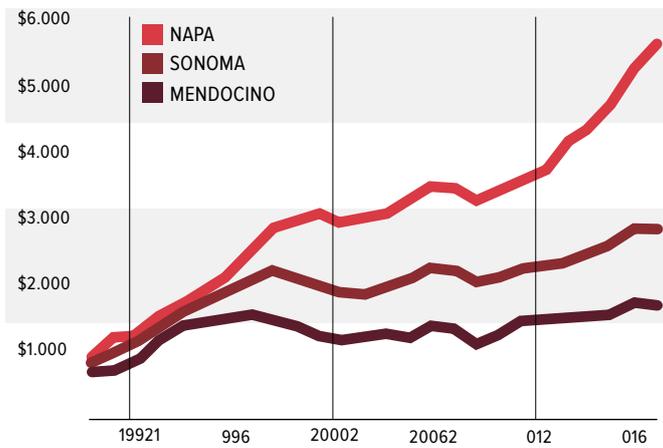
**UNA FOTOGRAFÍA CLAVE**

**SALAS DE DEGUSTACIÓN DE VINO**

Las elegantes salas de degustación 1881 y Bodega Las Cuevasde Buena Vista .

**EXPECTATIVAS DE LAS UVAS DE VINO**

NAPA REPRESENTA EL 4 % DE LA PRODUCCIÓN DE VINO DE CALIFORNIA. SIN EMBARGO, SUS UVAS TIENEN LOS PRECIOS MÁS ALTOS. EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, EL PRECIO MEDIO DE ESTAS UVAS HA SUPERADO EL AUMENTO CONSTANTE DE OTRAS REGIONES DE CALIFORNIA. “EN NAPA ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR MUCHO POR EL CABERNET”, COMENTA JOHN AGUIRRE, PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE UVA DE VINO DE CALIFORNIA. A MEDIDA QUE LA DEMANDA HA INCREMENTADO, TAMBIÉN LO HA HECHO LA OFERTA. LO CIERTO ES QUE TENEMOS UN EXCEDENTE, ¡ASÍ QUE BRINDEMOS!



Fuente: Informe USDA NASS Grape Crush

Boisset, de 50 años, es ajeno a la era #MeToo y sus invitados parecen apreciar su lenguaje directo. Unos meses antes, Rob McMillan, fundador de la división de vinos de Silicon Valley Bank, describió a Boisset como “el vino equivalente a los hermanos Ringling:

Es un empresario con estilo y destello. También es un gran hombre de negocios, capaz de poseer un centavo manchado y hacerlo brillar”.

Acompañado de su hermana mayor, Nathalie, Boisset presenta cerca de 30 bodegas de todo el mundo, incluida una

buena parte de los viñedos de Borgoña. Las ventas anuales son de aproximadamente US\$200 millones, sin embargo, **Forbes** estima que la compañía tiene un valor de US\$450 millones. Si la colección se dividiera en la subasta, muchos activos probablemente se venderían por más dinero, que como parte de la bodega. “Los compradores están buscando trofeos”, dice Michael Baynes, socio ejecutivo de Vineyards-Bordeaux Christie’s International Real Estate. “Hay falta de suministro, por lo que la Colección Boisset obtendría un precio muy superior”.

De vuelta a la Última Cena de Boisset, presenta su JCB No. 81, un *chardonnay* inspirado en 1981, año en el que se obsesionó con los vinos de California. Según cuenta la historia, fue durante un viaje a Sonoma con sus abuelos, cuando él tenía 11 años. Luego de visitar la fábrica de Buena Vista, fundada en 1857, Boisset se acercó a su hermana y profetizó: “Un día haremos juntos vinos en California”.

Casi una década después, los padres de Boisset adquirieron un mosaico de propiedades en algunas de las partes más valiosas de Borgoña, a

través de una combinación de préstamos bancarios locales y mucha suerte. Al ser tan complicado mezclar los paquetes, muy pocos intentaron lo que ellos.

Boisset llevó una filosofía de informalidad a Estados Unidos. En 1991 comenzó a liderar su negocio de importación en San Francisco y buscó bodegas para adquirirlas. Después de retirarse de la distribución nacional, la ciudad de Buena Vista parecía prometedora, sin embargo, los propietarios reprendieron la oferta de Boisset. Fue muy innovador en ese momento y muy iconoclasta desde un punto de vista estratégico. En ese entonces nadie le prestaba atención a California como él.

En 2003, cerró los viñedos DeLoach ubicados en Sonoma y comenzó a pasar más tiempo en California a medida que DeLoach empleaba la transición de la agricultura biodinámica, basada en el ciclo lunar. Para 2007 ya tenía 50 viñedos y adquirió la propiedad de 121 acres de Raymond Vineyards en St. Helena. En 2011, Boisset finalmente aseguró Buena Vista después de intentarlo al menos cuatro veces.

Tras una adquisición, Boisset sigue tres estrategias principales: en primer lugar, cada viñedo prepara la transición a la agricultura ecológica, posteriormente aumenta el precio de los vinos, generalmente alrededor del 30 % al 40 %. (En el caso de Raymond, el valor minorista de varias botellas se duplicó con creces a 45 dólares, cada una). Finalmente, los vinos se comercializan con el resto de la colección a más de 600 socios en todo el mundo. Por ejemplo, Buena Vista, DeLoach y Raymond se venden actualmente en más de 20 países. Gracias a que los vinos de Boisset varían de entre 15 a 2.600 dólares, este sistema simplifica el proceso de compra para los distribuidores, quienes pueden mezclar y combinar los vinos para diferentes cuentas.

“En Europa, si vienes de Borgoña, te posicionas en una escala superior. Sin embargo, es grande la estratificación de la sociedad, el valor percibido y la historia basada en el patrimonio. En los Estados

Unidos puedes venir de donde sea o ser quien sea. Todo se trata de ti. Eso es lo que realmente valoro y lo que me permitió convertirme en quien soy”, asegura Boisset.

Eso incluye su identidad no tan secreta, el Agente 69, un James Bond que prepara sus espadas y rescata a las mujeres (y produce vinos), durante fiestas lujosas. A veces es difícil saber dónde termina el enólogo serio y comienza el *alter ego* peculiar. En la sala de degustación de Raymond, los visitantes pasan junto a los tanques industriales y maniqués colgados boca abajo en columpios rojos difusos, vestidos con sostenes transparentes y *leggings* adornados con estampados de *animal print* de leopardo.

Boisset también ha comercializado su libido hiperactiva. Produce junto con Swarovski líneas de joyería, una de ellas, Confession, de esposas para las manos. También hay un vino tinto llamado Restrained, que como traje presenta una botella que se cierra con un arnés de cuero y una junta tórica.

Los socios comerciales de Boisset dicen apoyarlo. “Él no oculta quién es. Es realmente genuino y tiene buenas intenciones”, dice Dina Opici, presidenta de la compañía de distribución de vinos y licores con sede en Nueva Jersey, quien conoce a Boisset desde hace 15 años.

Con diez bodegas en los Estados Unidos y un negocio de etiqueta privada en crecimiento, actualmente, Boisset, debe lidiar con un mercado de vinos abarrotado en medio de categorías de rápido crecimiento como el *seltzer* duro y



**COLECCIÓN DE CRISTAL**

Boisset forjó una colaboración fuerte con Swarovski: la cual incluye un broche con la forma de los labios de su esposa Gina Gallo.

el *cannabis* legalizado. El año pasado, el consumo de vino de los estadounidenses disminuyó por primera vez en 25 años, según el grupo comercial IWSR (el proveedor de datos e inteligencia de mercados en el mundo de las bebidas alcohólicas).

Sin embargo, las oportunidades abundan más allá de las bodegas. El año pasado Boisset estuvo particularmente ocupado: Adquirió la tienda de comestibles, Oakville Grocery, de casi 140 años de antigüedad y fundó el primer museo de historia del vino en Napa. También abrió un centro comercial llamado JCB Village ubicado en Yountville, que cuenta con una sala de degustación, un *spa* de día y una *boutique* que vende velas, calcetines de etiqueta JCB y decantadores de Baccarat, inspirados en la propia colección de Boisset, la más grande del mundo. En medio del declive del turismo de Napa, ha abierto salones fuera del valle en el Ritz-Carlton en San Francisco, Wattle Creek en la plaza Ghirardelli y el Hotel Rosewood en Palo Alto.

Boisset insiste en que su imperio de lujo tardará años en construirse y resistirá las amenazas, ya sean la aplicación de aranceles al vino, el cambio climático o el surgimiento de competidores. “No se construye un negocio de lujo en cinco minutos. Además de LVMH y Pernod Ricard, los dos gigantes, ninguno ha recorrido nuestro viaje. El estilo de vida estadounidense me trajo aquí”, dijo Boisset. **F**

# SUSCRÍBASE AHORA

POR SOLO

# \$92.400\*

30% de descuento

*Precio normal: \$132.000*

# Forbes

COLOMBIA

EL REFERENTE DE LOS NEGOCIOS



PARA MAYOR INFORMACIÓN Y SUSCRIPCIONES:

Llame al +571 794 53 82 en Bogotá o escríbanos a [suscripciones@forbes.co](mailto:suscripciones@forbes.co)

[@forbescolombia](https://twitter.com/forbescolombia) | [@forbescolombia](https://www.instagram.com/forbescolombia) | [f@ForbesColombia](https://www.facebook.com/ForbesColombia) | [forbes.co](http://forbes.co)

\*Aplican términos y condiciones.

POR: CAMILA BERNAL

# DE EMPRESARIO A 'ULTRAMAN'

**MAURICIO SALAZAR, DE 40 AÑOS, DEJÓ DE LADO 15 AÑOS DE TRAYECTORIA EMPRESARIAL PARA CORRER CINCO DE LAS PRUEBAS DE RESISTENCIA MÁS IMPORTANTES DEL PLANETA. HA CULMINADO TRES Y AHORA LLEVA SUS APRENDIZAJES AL MUNDO CORPORATIVO.**

**M**

iedo. Esa palabra define la motivación que llevó hace cinco años a Mauricio Salazar, un emprendedor y empresario con 15 años de trayectoria, a abandonar la carrera que llevaba en el sector de tecnología para dedicarse a correr cinco de las carreras deportivas más exigentes del mundo.

No era deportista profesional. “Mi única experiencia hasta ese momento eran las clases de educación física y deporte de la universidad y el colegio”, recuerda, pero con todas las posibilidades en contra logró colgarse la medalla de su primera carrera Ironman solo un año después de haber tomado la decisión de competir.

“Las personas comunes y corrientes también podemos lograr cosas extraordinarias. La mayoría pasamos la vida esperando un punto de inflexión que nos lleve al cambio, como vemos en las películas, pero lo cierto

es que tenemos que crearlo”, explica. Ese, según dice, ha sido el mayor aprendizaje que le deja este proceso.

Ese punto de quiebre le llegó a los 35 años, cuando se vio ahogado en un trabajo, dirigiendo una empresa exitosa, pero infeliz con lo que hacía. “Unos cuatro años atrás antes de retirarme había empezado a tener ese ritmo de vida, pero aplicaba la típica estrategia de hacerme el de la vista gorda. Ahí me puse como condición a mí mismo que a los 35 iba a retirarme, bien fuera con diez mil pesos o un millón de dólares en el bolsillo”.

En el 2015 se cumplió el plazo y ese mismo año dejó las reuniones y se instaló en una casa en la zona rural de Manizales. “Empecé a vivir administrando el patrimonio que había reunido hasta ese momento”, cuenta. “Como no podía quedarme en el sofá sin hacer nada encontré en el deporte una opción que me permitía distraerme, aprender y seguir creciendo esta vez más como persona”.

Al triatlón llegó más por casualidad que por pasión, por recomendación de unos amigos suyos que lo practicaban de forma *amateur*. “Yo era malísimo en los tres deportes (ciclismo, atletismo y natación), pero me distraía mucho

porque la exigencia física era alta y me enganché”, dice.

“Un par de meses después de estar entrenando con ellos, se me ocurrió que sería interesante poder participar en una carrera para medir mi progreso y terminé encontrando el Ironman, la carrera más dura que existe de triatlón en el mundo. No lo pensé y me inscribí”, narra Mauricio.

Las competencias Ironman son organizadas por la World Triathlon Corporation y consisten en que los participantes deben cubrir tres distancias practicando tres deportes distintos: 3,86 km de natación, 180 km de ciclismo y 42,2 km de carrera a pie. Todo en un tiempo límite de 17 horas.

“Se realizan varias de estas carreras en el mundo, la principal está en Las Vegas. Yo me inscribí a una en Cozumel, México, creyendo que el terreno plano y el clima de playa me ayudarían. Hice todo mal, no fue ni la mitad de fácil de lo que me esperaba”, explica.

Como en los negocios, Mauricio hizo su plan de acción para la meta que se había trazado: terminar la carrera sin importar la posición o el tiempo que le tomara hacerlo. Para lograrlo buscó aliados estratégicos, que en lugar de inversionistas o socios cambió por un entrenador y durante



“LAS PERSONAS  
COMUNES Y  
CORRIENTES  
TAMBIÉN PODEMOS  
LOGRAR COSAS  
EXTRAORDINARIAS”

un año se puso un horario, echó a andar su plan e hizo evaluaciones periódicas, como cualquier ejecutivo.

“Me despertaba a las 4 de la mañana, hacía unas dos horas de ejercicio en la bicicleta estática. A las 6 de la mañana salía a carretera a encontrarme con compañeros que iban a rodar en su bici y sobre el mediodía, empezaba otro entrenamiento trotando que terminaba casi a las 10 de la noche”.

Un año después, tardó 12 horas en terminar la competencia Ironman y se convirtió en el primer manizaleño en lograrla.

### **CRECER CON EL VIENTO EN CONTRA**

Ese primer triunfo se convirtió en el punto de partida de un reto que ha guiado su vida los últimos años: terminar cinco de las pruebas de ultra resistencia del mundo. “Son certámenes que miden el nivel de resistencia de las personas y están diseñadas para llevarnos al límite física y psicológicamente.

A la fecha ya ha completado tres: la carrera Ultraman, un triatlón de 515 kilómetros que logró en 28 horas y 10 minutos (fue el primer colombiano *amateur* en hacerlo); la Travesía Costa Brava, una carrera de 23 kilómetros en mar abierto que le tomó 10 horas y 30 minutos; y la Glocknerman, una justa de ciclismo sin parar en la que los deportistas recorren 1.000

kilómetros con 17.000 metros de ascenso acumulado y que le costó 54 horas y 56 minutos.

“Recuerdo que cuando estaba en la Travesía de Costa Brava pasé una hora, de las diez que duró la carrera, nadando en el mismo punto porque la corriente del mar no me dejaba avanzar. Ese es uno de los momentos de mayor aprendizaje que he tenido en la vida. Lo que me sacó de ahí fue mi perseverancia y la idea clara de que tenía que terminar”, describe Mauricio.

“Con determinación cualquiera puede lograr lo que se proponga, incluso por encima del talento”, dice. Durante su carrera deportiva su propósito ha sido hacerle bandera a ese argumento, pues el camino para él empezó a una edad en la que los deportistas élite ya empiezan a pensar en la idea de retirarse.

Con la victoria en el cuello Mauricio le dio origen a RenHacer, un espacio de charlas y *coaching* que ahora lo devolvió al mundo de los negocios sin dejar de lado el deporte. Su experiencia, compartida tanto a deportistas como a empresarios, ha hecho que ya no sea el único colombiano en completar una carrera Ironman, tras él han llegado otros diez deportistas, muchos de ellos bajo la guía del manizaleño.

### **CONSEJOS PARA SOBREVIVIR A LAS CRISIS EN LAS EMPRESAS**

1- Antes que nada, mantener la empatía y la solidaridad en la ecuación. Aquí todos vamos a perder, pero una cosa es perder patrimonio y otra muy diferente es perder el sustento para alimentar a la familia.  
2- No tratar de predecir el futuro, hay mucho en juego. Hoy, más que nunca, hay que apegarse a la evidencia y los hechos para la toma de decisiones  
3- Mantener un canal de comunicación abierto, franco y transparente con los colaboradores, socios y demás actores involucrados en el negocio. **F**

---

# life

---

## EN LA CIMA DEL MUNDO

EL MOMENTO DE JHOAN SEBASTIAN GREY HA LLEGADO. EL DISEÑADOR CALEÑO AVANZA CON PASO FIRME EN EL MUNDO DE LA MODA CON LA HONESTIDAD COMO TARJETA DE PRESENTACIÓN. SU HISTORIA ES REFERENTE DEL ÉXITO COLOMBIANO A NIVEL GLOBAL, ASÍ COMO FUENTE INAGOTABLE DE INSPIRACIÓN.





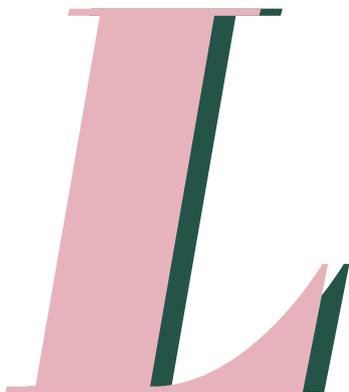
# MODA

CON ALMA

---

ORGULLOSO DE SUS ORÍGENES, JHOAN SEBASTIAN GREY ENTRETEJE CON PASIÓN MEMORIAS FAMILIARES, RETOS Y SUEÑOS EN UNA COLECCIÓN QUE HIZO VIBRAR LAS PASARELAS DE LA FASHION WEEK DE NUEVA YORK. ELLO, TRAS CONVERTIRSE EN EL PRIMER GANADOR LATINO DE PROJECT RUNWAY.

---



86

as anécdotas de su abuela permanecen intactas en la memoria de Jhoan Sebastian Grey. Aún recuerda la alegría que le producía caminar a su lado cuando era un niño. La canasta que ella llevaba en el brazo durante aquellos paseos rumbo al mercado es, a la vez, una imagen recurrente y un elemento inspirador. Tanto que algunas de las piezas distintivas que el diseñador caleño presentó en la Semana de la Moda en Nueva York evocan el tejido artesanal de esa canasta. El homenaje íntegro a su abuela fue plasmado en la pieza central de la colección: la chaqueta Lola, una prenda estéticamente fascinante que puede transformarse en cinco prendas diferentes.

Esa cualidad de ofrecer una amplia gama de estilos en un solo diseño entraña, además, un poderoso mensaje: “Comprar menos y de mejor calidad. Esa es mi manera de contribuir a la revolución que ha comenzado”, nos dice el ganador de la temporada 17 del *reality show* Project Runway. “Vivimos en una época donde la gente se mantiene conectada a internet pero está desconectada de lo más importante, de lo que nos rodea: la naturaleza”.



---

**“LA SITUACIÓN ACTUAL QUE ATRAVIESA EL MUNDO NOS DA LA OPORTUNIDAD DE ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN MÁS AUTÉNTICA CON QUIENES AMAMOS”**

---

**JHOAN SEBASTIAN GREY**



**“LA MODA ADQUIRIRÁ UN SIGNIFICADO MÁS  
SLOW, CON DISEÑOS MÁS PENSADOS  
Y NATURALES.”**



Así, su admiración por la madre tierra fue revelada en materiales francos como algodones, sedas, lanas y cuero, en colores vibrantes y combinaciones armoniosas.

La geografía de Colombia y los tonos que dividen a sus ciudades en el mapa dieron sustento a esas mezclas dotadas de identidad. ‘Lineage’ es una colección que significa mucho para Sebastian porque es un reconocimiento a las enseñanzas de sus abuelos y padres. “A través de ella hablo de lo que soy, de donde vengo, de mi país que es Colombia y de lo mucho que tiene para ofrecer al mundo”, expresa con emoción.

También porque fue un gran desafío. “La investigación, el tema, el contexto, la

habilidad de expresar lo que yo quería... No tengo un equipo completo de trabajo, entonces casi todas las piezas las confeccioné con mis manos. La colección estuvo formada por más de 30 prendas”, revela. Y aunque el trabajo fue extenuante no hubo cansancio que lo detuviera.

Sebastian sabe a la perfección lo que significa hacer frente a los retos. Él tomó la decisión de cerrar las tiendas que tenía en Cali y en Medellín para ir tras un sueño

a Estados Unidos. Así, tuvo que limpiar casas para obtener dinero y continuar preparándose profesionalmente. Y reconoce que fue un proceso complejo y la vez perfecto: “tuve que luchar contra mi ego y eso me hizo ser una mejor persona. En la distancia aprendí a valorar aún más a mi familia y a mi tierra”, afirma.

Sebastian comenzó a trabajar a temprana edad en el negocio familiar de artículos de piel. A medida que crecía reconoció su habilidad para el detalle, cuando atendía con precisión las solicitudes de los clientes. Por ello pensó en dedicarse al diseño de moda después de asistir a una presentación de *ballet* con sus padres.



## PLATAFORMAS DE DISEÑO COLOMBIANO

### COLOMBIAMODA

LEMA: “Revolucionar para evolucionar”.  
Sede: Plaza Mayor, Medellín.  
Punto de encuentro del Sistema Moda en Latinoamérica compuesto por tres ejes principales: moda, conocimiento y negocios.

### BOGOTÁ FASHION WEEK

LEMA: “Apuesta por el talento colombiano”.  
Sede: Bogotá.  
Comprende pasarelas, *performances*, ruedas de negocios, conversaciones y una propuesta robustecida para el desarrollo de los negocios denominada Fashion Experience.

Fue así que terminó asistiendo a Incolballet, una escuela de bellas artes a un par de horas de su ciudad natal. Y fue allí donde comenzó su fascinación por los vestuarios diseñados para los bailarines y cómo estos cobraban vida para contar historias. Después de algún tiempo, asistió a la Academia de Dibujo Profesional en Cali donde se especializó en diseño de moda.

Su talento y conocimiento del mercado de alta gama lo llevó a colaborar con artistas de renombre como Lina Cantillo y Andrés Otálora.

En la Unión Americana ganó una beca para asistir al Instituto Marangoni en Miami, Florida, donde continuó definiendo sus capacidades como artista. “Ahí aprendí a conectar mis sentimientos con lo que estaba haciendo. Es una enseñanza que tomé muy en serio y que he intentado aplicar en todo lo que hago”, confiesa.

La pausa generada por la pandemia, abre un nuevo espacio de conversación con Sebastian. Sus palabras reafirman la importancia de mantener la relación con los seres queridos, la familia y el terruño aún en la distancia.

“La situación por la que atraviesa el mundo nos está dando la oportunidad de tomar las cosas con calma, de reflexionar y establecer una comunicación más auténtica con las personas que amamos. Esta etapa me ha permitido conectar conmigo mismo; entender con profundidad quién soy, hacia dónde quiero ir...”, afirma.

Y agrega que esta situación le ha permitido entender cuáles son los beneficios que deben brindar las prendas, sobre todo en términos de comodidad y seguridad. En este sentido, la moda adquirirá un significado más slow, con diseños más pensados y naturales.

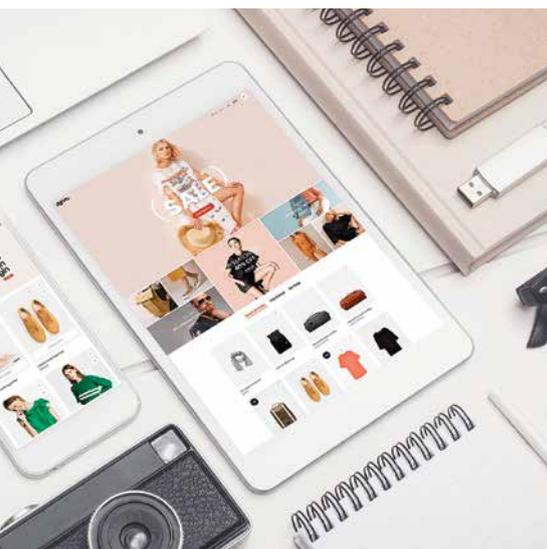
Bajo esa perspectiva desarrolla su próxima colección mientras estudia marketing digital. “Es claro que el social media jugará un papel fundamental en la industria de la moda”, afirma convencido sobre un elemento que será decisivo en su anhelo de traspasar las fronteras y conquistar el mundo presentando colecciones mucho más apegadas a su ser, creatividad y entusiasmo por la vida. 

POR: SHEILA RAMÍREZ

# Escaparate online

89

EN TIEMPOS DE PANDEMIA, EL *E-COMMERCE* SE CONVIRTIÓ EN EL ÚNICO CANAL DE VENTA PARA LA INDUSTRIA DEL LUJO Y DEJÓ AL DESCUBIERTO LOS RETOS Y LAS OPORTUNIDADES QUE ENFRENTAN LAS MARCAS DE ALTA GAMA EN LA ADVERSIDAD.



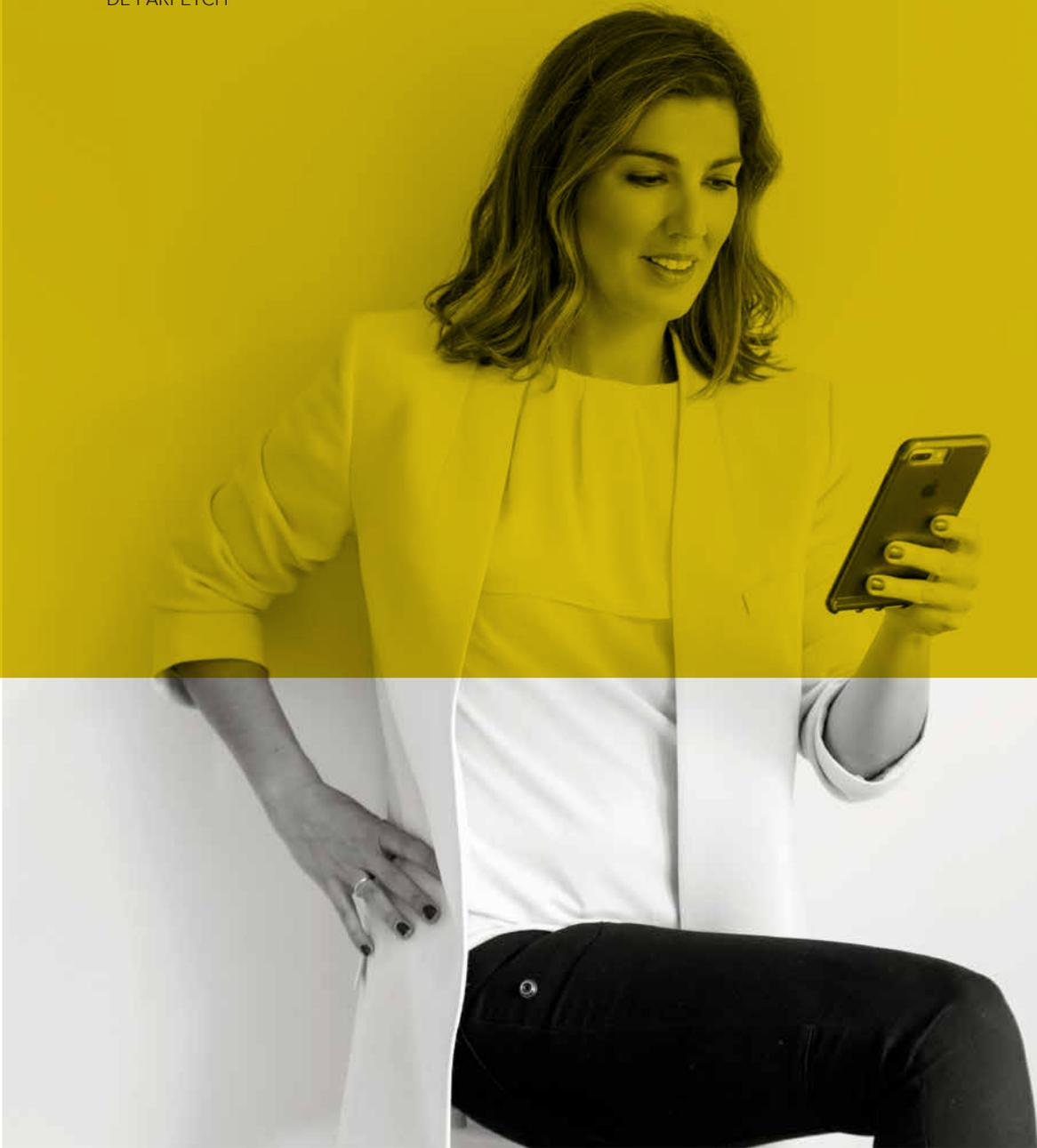
**I**nternet ha derrumbado las barreras del tiempo y del espacio. También ha hecho de la inmediatez un factor determinante ante la interrupción de la vida habitual, ocasionada por una pandemia con efecto dominó, más allá de la salud pública. El comercio electrónico adquirió un papel protagónico en una etapa que ha sensibilizado el consumo. Las prioridades cambiaron y ahora se da mayor relevancia a productos alimenticios, preservación de la salud, el hogar y el entretenimiento. El grueso de los artículos y servicios de lujo ha quedado, en consecuencia, en última instancia, refiere, en entrevista, Cayetana Vela, socia fundadora de la empresa española de consultoría digital Luxurycomm, la cual cuenta

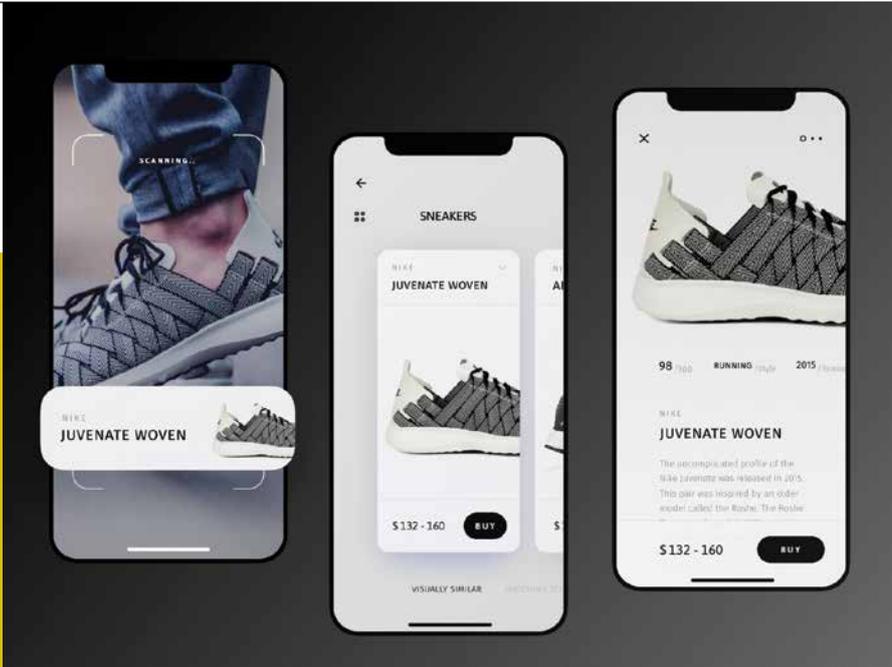
con un notable portafolios de clientes, en el que figuran marcas como Dolce & Gabbana, Louis Vuitton, L'Oréal Paris y Lancôme.

Para contrarrestar el impacto, las plataformas multimarca han apostado por ofrecer descuentos que incentiven la compra de sus productos. Sin embargo, la especialista opina que lo más importante es que se han centrado en brindar un mensaje más humano y empático. “Para ello, el *marketing* de influencia se enfila como una herramienta fundamental para llegar al público de manera indirecta y más sensible”. Como ejemplo, cita a Farfetch y Net-a-Porter. “Ambos modelos de negocio han sabido transmitir los valores del nuevo lujo a través del medio digital, ofreciendo una experiencia exclusiva a través de una

***“Colombia es uno de los cinco países que más gastan en e-commerce en Latinoamérica”,***

**DANIEL FUNIS**  
VICEPRESIDENTE  
PARA LATINOAMÉRICA  
DE FARFETCH





**VÍA WEB**

Las marcas de joyería y relojes, *retail fashion* y equipamiento deportivo, entre otras, fortalecen sus canales de compra *online* en tiempos de crisis.



**“A pesar del impacto a corto y mediano plazos, las marcas de lujo pueden salir de la crisis más fortalecidas, más innovadoras y más decididas”**

**BAIN & COMPANY**

constante innovación que tiene como eje al consumidor”.

Daniel Funis, vicepresidente para Latinoamérica de Farfetch, afirma que el *e-commerce* también puede ser una gran fuente de inspiración y contenido. De ahí que la compañía siempre se encuentre en la búsqueda de nuevas formas de presentar tendencias y nuevas marcas de diferentes países, así como de impulsar a todos los clientes y socios comerciales a expresar su individualidad de una manera divertida.

“Cuando las marcas y tiendas empiezan a explorar las posibilidades de vender *online*, frecuentemente se sorprenden del rango de maneras en las que le pueden hablar a sus clientes, actuales y potenciales. Comprar *online* suele ofrecer beneficios, como [optar entre] diferentes métodos de pago y un extenso rango de productos y marcas”, comenta. A la fecha, la plataforma cuenta con 3,200 marcas de todo el orbe y conecta 700 boutiques asociadas en más de 50 países con consumidores de más de 190 naciones.

Con la emergencia sanitaria por la pandemia, muchas boutiques asociadas a Farfetch

cerraron sus puertas temporalmente. Para apoyar estos negocios, particularmente los más pequeños, la empresa puso en marcha una iniciativa que consiste en dar mayor visibilidad a sus productos en la plataforma y brindarles soporte en materia de marketing, distribución y entregas.

En términos regionales, Daniel Funis señala que, en Latinoamérica, el *e-commerce* no está tan desarrollado como en países como Corea del Sur, Inglaterra o Estados Unidos. “Por eso trabajamos mucho, para ofrecer toda la información necesaria y crear una experiencia de compra positiva”.

No obstante, el panorama para las firmas de alta gama luce desafiante. El producto interno bruto, el empleo (y, por lo tanto, el poder adquisitivo), así como los mercados financieros



**“Lo más importante es que las marcas de alta gama se han centrado en brindar un mensaje más humano y empático”**

**CAYETANA VELA**

SOCIA FUNDADORA DE LUXURYCOMM

92

continúan sometidos a una severa presión. Ello, sin contar las restricciones de viajes que prevalecen en algunos países.

El informe “Luxury after COVID-19: Changed for (the) Good?” de la consultora de negocios Bain & Company, refiere que “a pesar del impacto a corto y mediano plazos, las marcas de lujo pueden salir de la crisis más fortalecidas, más innovadoras y más decididas”. Bajo esta óptica ubica tendencias de consumo que se fraguan en la crisis. Una de ellas es el cambio acelerado a las compras digitales.

“Cuando sea seguro, los consumidores volverán a las tiendas físicas, posiblemente con una pasión renovada por las experiencias de la vida real, pero algunos hábitos de compras digitales, creados durante el brote, se mantendrán”, detalla el informe. La ética, en tanto, se volverá tan importante como la estética, a medida que los consumidores prioricen las firmas “con propósito”.

Para Cayetana Vela, el principal desafío de las marcas y plataformas de *e-commerce* orientadas al lujo, incluidas las de turismo, es ser capaces de brindar al consumidor una experiencia auténtica de compra y establecer un verdadero *engagement*. Y una forma de centrarse más en el cliente es actualizar (si no establecer por primera vez)

una estrategia de servicio al cliente “de 360 grados”, que coordine los planes, las propuestas de valor y las acciones de todas las funciones, con el objetivo general de lograr una mayor intimidad con él. Desde su perspectiva, América Latina continuará siendo un mercado potencialmente interesante para las marcas de alta gama que integran el sector del lujo.

La firma Bain & Company puntualiza que la preocupación del consumidor contemporáneo en torno a la sostenibilidad y los problemas sociales continuará, consolidando, así, la importancia de la gobernanza ambiental y social. Ante este escenario, las marcas ilustradas pueden repensar el ciclo de vida del producto de principio a fin, la gestión de la cadena de suministro y la eliminación del *stock* no vendido.

“El alcance global del lujo debería volver a ser una fortaleza, una vez que la situación actual se haya estabilizado. Las lecciones de resiliencia aprendidas en los días oscuros de 2020 pueden impulsar una recuperación sostenible en 2021 y más allá. Esta crisis puede estar transformando la industria del lujo para bien”, concluye la consultora de negocios en su informe. 

# PANERAI

LABORATORIO DI IDEE

COMSUBIN  
ITALIAN NAVY DIVERS  
AND NAVY SPECIAL FORCES



## SUBMERSIBILE CARBOTECH™

SURVIVAL INSTRUMENTS FOR MODERN HEROES

APPLY TO THE NEW PANERAI PAM.GUARD PROGRAM  
TO BENEFIT UP TO 8 YEARS OF  
INTERNATIONAL LIMITED WARRANTY  
REGISTER YOUR TIMEPIECE ON PANERAI.COM

# BVLGARI

ROMA



BVLGARI  
**MAN**  
WOOD NEROLI  
#CITIZENOFNATURE  
BVLGARI.COM