

ENTREVISTA

SOFTBANK:

LO QUE VIENE
PARA MASAYOSHI

COLOMBIA

Forbes

PERFIL

MCALLISTER:

EL EMPRENDEDOR
SERIAL

JUNIO / JULIO • 2020

Con el retrato de **Laura,**
médica en Bogotá,
le hacemos un homenaje
a los 1.200 miembros del
personal médico con
Covid-19 en el país y a los
que han fallecido por
hacer su labor.

MIRADA AL FUTURO

FORBES ENTREGA EN ESTA EDICIÓN EL GRAN PANORAMA QUE TIENE COLOMBIA PARA LA REACTIVACIÓN DE SUS SECTORES. EXPERTOS EN DISTINTAS ESPECIALIDADES ANALIZAN CÓMO SERÍA LA RECUPERACIÓN Y EN QUÉ TIEMPO.

**INFORME
ESPECIAL**

¿QUÉ CAMBIÓ EN
EL MUNDO DE LOS
NEGOCIOS?

| ONE OF
| NOT MANY.



VACHERON CONSTANTIN

GENÈVE



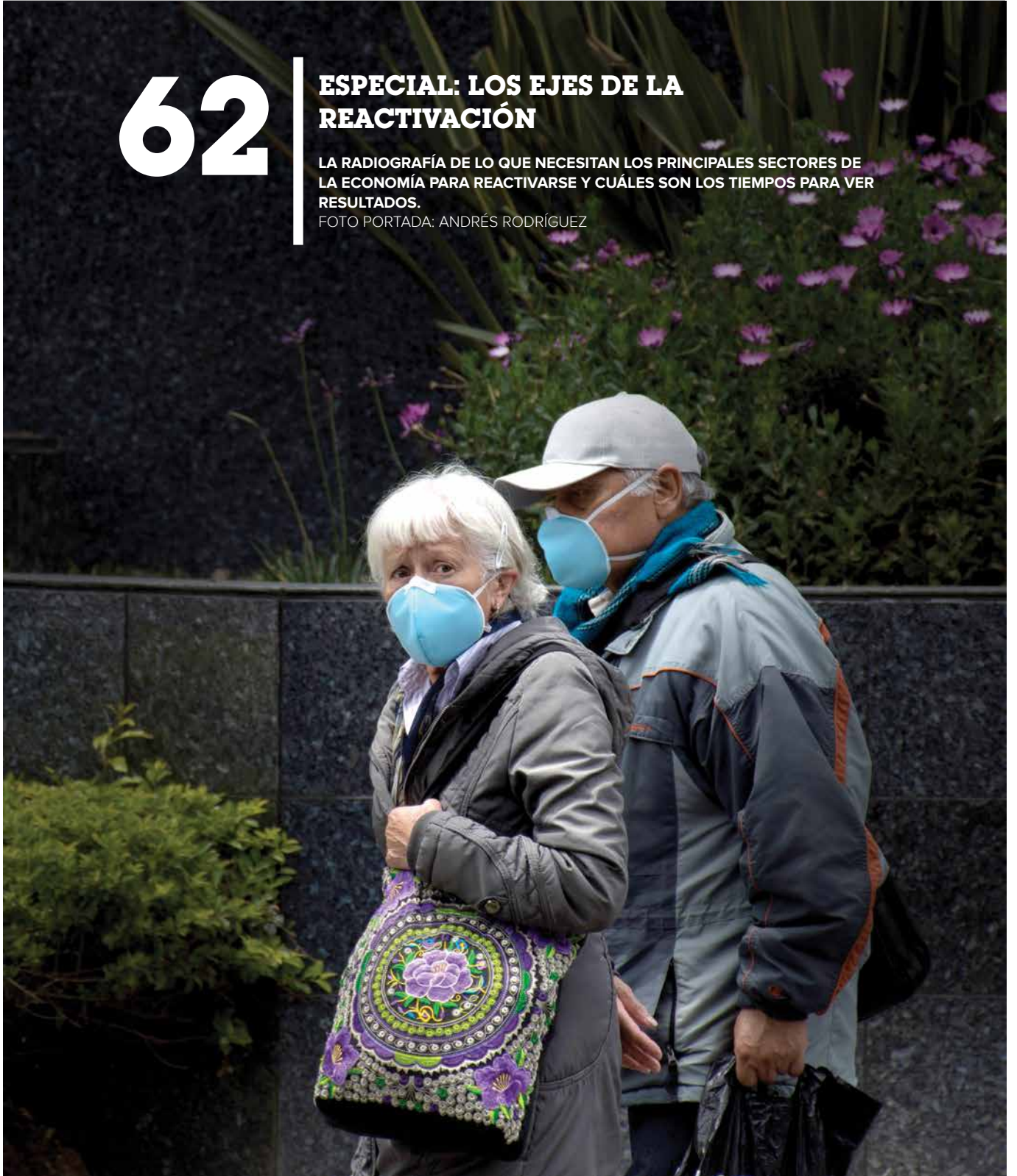
contenido

62

ESPECIAL: LOS EJES DE LA REACTIVACIÓN

LA RADIOGRAFÍA DE LO QUE NECESITAN LOS PRINCIPALES SECTORES DE LA ECONOMÍA PARA REACTIVARSE Y CUÁLES SON LOS TIEMPOS PARA VER RESULTADOS.

FOTO PORTADA: ANDRÉS RODRÍGUEZ



FRONTAL

12. DE LA ALTA GERENCIA A LOS EMPRENDIMIENTOS

¿Hay vida después de llegar a la cima de una carrera? Sí. Estos son casos de empresarios que han dejado sus puestos para dedicarse a emprender.

14. ENTREVISTA: MASAYOSHI SON

El fundador de Softbank habla con Forbes sobre sus negocios, algunos de ellos en problemas (WeWork y Uber). Para dónde va uno de los fondos más relevantes del mundo.

OPINIÓN

18. TENDENCIAS PARA EL SECTOR EDIFICADOR

Sandra Forero, presidenta de Camacol, escribe sobre los desafíos y las oportunidades que tiene la construcción en Colombia, a raíz del distanciamiento social.

19. PLAN PARA EL TURISMO

Jaime Alberto Cabal, presidente de Fenalco, se refiere a la hoja de ruta que debe seguir el sector turístico en el país para avanzar en su reactivación.

SOLUCIONES

23. EL POLICÍA DE LA RED

La historia de Ricardo Villadiego, el colombiano que está liderando su segunda empresa de seguridad para las empresas, un mercado que crece a toda velocidad.

NEGOCIOS

39. LA HAMBURGUESA DE LA DISCORDIA

Burger King lanzó su campaña mundial con una hamburguesa descomponiéndose. El autor de la publicidad cuenta cuál fue el efecto de la iniciativa publicitaria, que cuenta con varios contradictores.

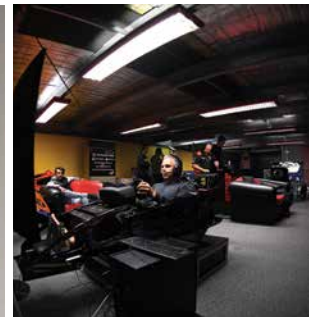
43. LA CARRERA POR LA VACUNA

Relato de todo lo que pasa en el laboratorio de Pfizer para llegar lo más pronto a una vacuna contra el coronavirus en voz de su protagonista: Albert Bourla, CEO de la farmacéutica.

ESPECIAL

50 • LO QUE CAMBIÓ EN EL MUNDO

Entrevista con Amy Webb, CEO del Future Today Institute, sobre liderazgo y tecnología. También, hablan expertos en diferentes ámbitos: restructuración de empresas, negocios y manejo de personal.



DINERO EN JUEGO

84. RADIOGRAFÍA DE LOS E-SPORTS

A raíz del Covid-19, la Liga Colombiana de Fútbol decidió mutar a los eSports. Los clubes ven con ilusión este nuevo mundo. ¿Pero es tan rentable para sostener todo el engranaje del fútbol?

LIFE

90. LOS CAMINOS DE YATRA

FORBES habló con el joven artista colombiano sobre lo que ha pasado en su carrera y sus planes para después de que se apacigüe la pandemia. La televisión: el siguiente paso.

directorio

EDITOR EN JEFE

ANDRÉS GARIBELLO
agaribello@forbes.co

COEDITOR TRANSMEDIA

JOSÉ CAPARROSO

COEDITORA ECONOMÍA

VALERIE CIFUENTES

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 SÁNCHEZDIRECTOR DE CIRCULACIÓN
Y PRODUCCIÓN**ÉDGAR GONZÁLEZ**

GERENTE COMERCIAL Y DE NEGOCIOS

CLAUDIA JARAMILLO CASALLAS

cjaramillo@forbes.co

EQUIPO COMERCIAL MULTIPLATAFORMA: **ANA MARÍA FERRO, VICTORIA EUGENIA TRIBÍN, VIVIANA ZAMUDIO** | DISEÑO COMERCIAL: **YEISON GONZÁLEZ**
COORDINADOR COMERCIAL: **WILLIAM IGNACIO CASTRO**PRESIDENTE PARA
AMÉRICA LATINA
MARIANO MENÉNDEZPRESIDENTE PARA MÉXICO
Y CENTROAMÉRICA
MARCO LANDUCCI LERDO DE TEJADA

FORBES COLOMBIA AÑO 1, No 05, Junio 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.

¿YA TIENES IMPLEMENTADO EL SG-SST EN TU EMPRESA?

Llegó la hora de la Implementación del
Sistema de Gestión de Seguridad y
Salud en el Trabajo.

En SISTEMAS INTEGRADOS GLOBALES
hemos desarrollado GESTOR SISTEMA, una
App que le facilita a las empresas acelerar la
implementación, control, seguimiento y
administración del SG-SST.



Agencia de consultoría de negocios
y desarrollo de software.

www.sistemasintegradosglobales.com
www.gestorsistema.com

+57 300 2659481 / +57 4 2877930
Cra 45 #1- 59 El Poblado, Medellín Antioquia

LOS DESCONECTADOS

LA EDUCACIÓN ES EL BASTIÓN DE CUALQUIER SOCIEDAD Y EL CORONAVIRUS LA HA GOLPEADO CON FUERZA. DESDE PREESCOLAR HASTA BACHILLERATO,


miles de familias están pasando verdaderos desafíos entre el teletrabajo y la virtualidad de las clases. A los centros educativos, incluso los de educación superior, les llegó la pandemia como una ola que nadie supo cómo enfrentar, no solo desde el punto de vista pedagógico, sino tecnológico, para adaptar en pocos días a docentes, niños y jóvenes a las clases a través de las pantallas.

La virtualidad hoy es un privilegio y se fortalece como un indicador de inequidad: menos de la mitad de los colombianos cuenta con acceso a internet (21.7 millones de personas tienen acceso). ¿El resto? Las familias de estratos 1 y 2 que a lo sumo tienen un celular y acuden a vecinos o a la caridad para hacer una tarea o escuchar a un profesor en un computador. También, están en zonas apartadas del país a las que no llega ni el alcantarillado, mucho menos van a llegar ahora los cables de la banda ancha.

Al revisar los datos de penetración de internet en Colombia que tiene el MinTic, se encuentran datos reveladores. Al tercer trimestre de 2019 había en Bogotá 1.914.804 suscriptores de internet fijo y en Antioquia, la cifra era de 1.211.277, mientras otros departamentos como Chocó no pasaban de 25.000 (para una población de 550.000) y en Cauca, 77.000 (para una comunidad de 1.3 millones), solo para dar algunos ejemplos.

Podemos decir que a Colombia le llegó el virus y a sus hogares: las dificultades para conectarse. Por eso cuando se habla de que ahora los colegios y universidades deberán oscilar entre la virtualidad y la presencialidad, solo se le está hablando a un sector de la población que tiene el privilegio de poder tener acceso a internet. A los demás, el tema les da igual. Esto se suma a la falta de hogares con computadores.

En el total nacional, el 42 % de las familias tiene uno, y en zonas rurales, la cifra baja al 9,6 %, según la última Encuesta nacional de calidad de vida del Dane (2018).

Ante este panorama urge pensar que una de las tantas lecciones que ha dejado la pandemia es la deuda que tiene el país con su digitalización. Y si bien en el Plan de desarrollo habla de que la meta en unos años es llegar con internet al 70 % de la población y ya se anunció que Huawei hará pruebas de 5G, no hay que olvidar que hay un grueso de colombianos que son parte del grupo de los desconectados. Ellos, de paso, son también víctimas de años de atraso. 



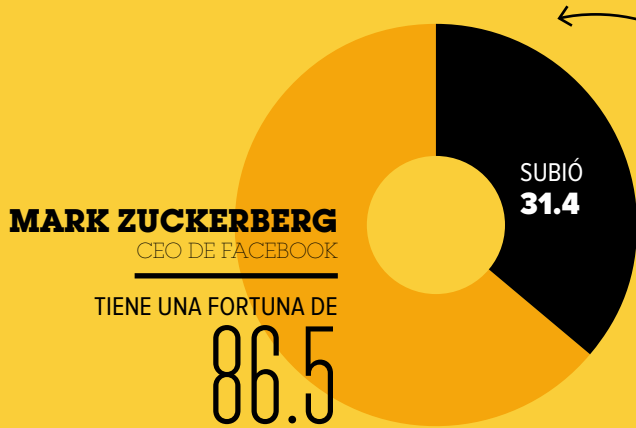
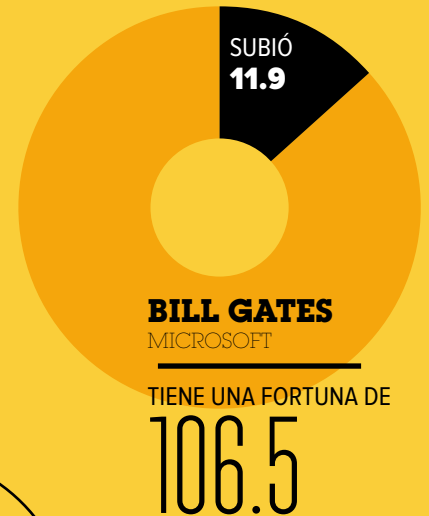
ANDRÉS GARIBELLO

EDITOR JEFE FORBES COLOMBIA
agaribello@forbes.co

frontal

LOS MULTIMILLONARIOS QUE MÁS HAN GANADO A PESAR DE LA PANDEMIA

LOS 25 DE **FORBES** HAN SUMADO GANANCIAS POR 255 MIL MILLONES DE DÓLARES DESDE FINALES DE MARZO HASTA MAYO



ZUCKERBERG, EL GRAN GANADOR
LAS ACCIONES DE FACEBOOK CRECIERON CERCA DE 60 % EN LOS ÚLTIMOS DOS MESES, MARCANDO UN RÉCORD EL VIERNES 22 DE MAYO. INVERSIONISTAS RESPONDIERON POSITIVAMENTE AL ESTRENO DE FACEBOOK SHOPS, UN ESFUERZO DE LA RED SOCIAL PARA APOYAR A LOS DUEÑOS DE PEQUEÑOS NEGOCIOS CON EL FIN DE QUE VENDAN POR MEDIO DE ESA PLATAFORMA.



*VALORES TOMADOS ENTRE EL 23 DE MARZO Y EL 23 DE MAYO DE 2020, EN MILES DE MILLONES DE DÓLARES.

ESTADOS UNIDOS

STRIPE 35.3
COINBASE 8
ROBINHOOD 7.6
SOFI 4.8
GUSTO 3.8
ROOT 3.5
OSCAR 3.2
CIRCLE 3

EUROPA REINO UNIDO

TRANSFERWISE 3.5

GREENSILL 3.5

ALEMANIA

N26 3.5

10

LAS FINTECH

En el mundo hay más de 58 *fintech* que ya lograron ser unicornio y que están valoradas en 213.500 millones de dólares. Estas son algunas de las empresas que están mejor posicionadas en los principales mercados del planeta.

*En miles de millones de dólares. Es la valoración privada.
Fuente: CB Insights con corte al 11 de noviembre de 2019

AUSTRALIA

JUDO BANK 1.4

AIRWALLEX 1

ASIA COREA DEL SUR

Toss 2.2

KLARNA 5.5

SUECIA

PAYTM 10

INDIA

SURAMÉRICA
BRASIL

NUBANK 10

MÁS VALORADAS DEL MUNDO

COLOMBIA
180

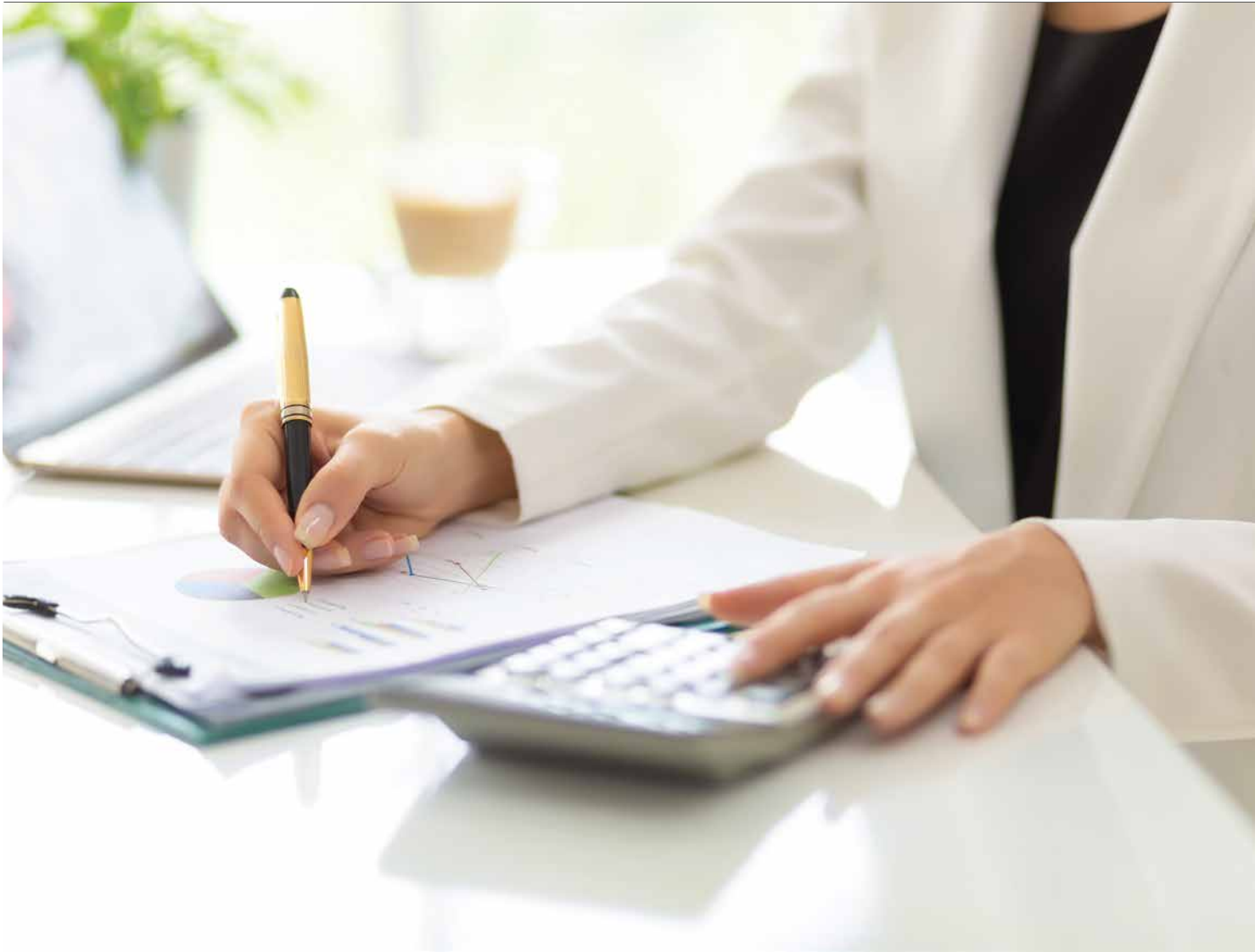
FINTECH

LIQUID 1

ASIA
JAPÓN

LU.COM 39.4

ASIA
CHINA



12

GERENTES: ¿BOTAR TODO E IRSE A EMPRENDER?

Bien sea por consecuencia de un despido o por elección propia, los líderes de las empresas han encontrado en el emprendimiento una nueva opción de carrera. El 28 % de quienes salen de una organización terminan construyendo empresa. Estas son sus historias.

A Andrés La Rotta una incapacidad médica que se extendió por más de un mes lo hizo pensar en que el trabajo corporativo ya no era la mejor opción de empleo ni el proyecto de vida para su vejez.

Luego de más de 20 años en la industria farmacéutica, en julio de 2019, con 51 años, esposa e hijos, decidió dejar su cargo como director comercial en una reconocida empresa del sector y decidió emprender.

Su situación no es un caso aislado, de acuerdo con información de la consultora Vásquez Kennedy, el 28 % de los ejecutivos de primera y segunda línea que salen del sector empresarial terminan

FOTO: KITTIKORN NIMITPARA / GETTY IMAGES

trabajando de forma independiente, bien sea por el deseo de cumplir un sueño (48 %), por aprovechar otras oportunidades (29 %) o porque no encuentran un nuevo empleo (22 %). “Llegué a un punto en el que el riesgo de quedarme sin trabajo era muy alto y en medio de mi incapacidad entendí que debía hacer algo diferente con el conocimiento y las capacidades que tenía. Me replanteé lo que había hecho durante los últimos años”, explica La Rotta.

Por mucho tiempo había sido intraemprendedor, lo que le permitió identificar oportunidades de negocio que puso en práctica una vez decidió lanzarse como independiente. “Fundé Konceptual, una empresa dedicada a trabajar como intermediaria con compañías que quieren entrar al mercado colombiano o de América Latina. Hacemos consultoría y las ayudamos a tomar decisiones con conocimiento del entorno”, explica.

Como él, el 60 % de los ejecutivos que deciden emprender lo hacen con ideas que habían concebido antes de desvincularse de sus empleos y el 87 % son, al igual que Andrés, casos de éxito al momento de poner en marcha sus proyectos. De acuerdo con Vásquez Kennedy solo el 13 % terminan abandonando sus ideas de negocio y volviendo a las oficinas.

La estabilidad familiar de Andrés, uno de los mayores temores a la hora de ser emprendedor, no se vio afectada. “Yo había ahorrado y sabía que tenía dinero para vivir un tiempo prudente. Tuve el apoyo de todos, así que no se generó un traumatismo”, narra. “Creo que es fundamental que si uno piensa tomar una decisión de este calibre para su carrera lo haga con un mínimo de seguridad financiera”.

Empezó siendo el jefe, el único empleado, pero también el mensajero, el encargado de hacer *networking*, entre otros roles. Echó mano de sus contactos para ofrecer sus servicios y ahora, nueve meses después, su compañía cuenta con una red de 15 aliados y espera cerrar el año con ingresos de 400 millones de pesos.

“Yo emprendí en lo que siempre he hecho, así que el cambio ha sido más de forma que de fondo. Lo más difícil fue pasar

de dirigir equipos de 30 personas a verse a uno mismo haciéndolo todo y tratando de tener el mismo nivel de efectividad”, concluye.

DEJARLO TODO

El 2019 cerró con una tasa de desempleo del 10,5 %, lo que se traduce en que 2,6 millones de colombianos empezaron el 2020 sin ingresos. Aunque parezca que este fenómeno solo ocurre en la base de la línea organizacional, lo cierto es que las escalas gerenciales también han resultado afectadas.

Diego Garzón hace parte de ese porcentaje. A mediados del año pasado, cuando se desempeñaba como gerente de territorio en la compañía tecnológica Oracle, le notificaron que no contaría con la renovación de su contrato. Había pasado tres años en la compañía y nueve más en el gigante tecnológico Microsoft, sin embargo, cuando tuvo que elegir en qué emplearse nuevamente optó por dedicarse a la fotografía.

“Toda mi vida quise ser fotógrafo, pero por presión social y un poco por miedo elegí estudiar Ingeniería de Sistemas. Combinaba esa pasión con mi trabajo, haciendo algunos proyectos de fotografía independiente los fines de semana, pero nunca fue más que un *hobby*”, recuerda Diego.

Luego de tomar un curso sobre direccionamiento de carrera, constituyó su emprendimiento: Petographer. Se trata de una empresa dedicada a la fotografía de mascotas, un mercado pequeño —explica— pero con mucho potencial en Colombia.

A sus 48 años, se declara feliz con su trabajo, como ocurre con el 71 % de los gerentes y líderes que deciden emprender, según reporta Vásquez Kennedy. Pero lucha a diario con otro factor también común en el 90 % de quienes dejan el mundo corporativo: que recibe ingresos más bajos de los que tenía cuando era empleado.

“Por ahora la empresa somos mi cámara y yo”, dice. “Pero el crecimiento en estos meses ha sido grande tanto personal y profesionalmente”. Petographer inició el año convirtiéndose en el proveedor de servicios de fotografía de Laika, el *marketplace* para mascotas elegido por **Forbes**

EL LADO BUENO DEL CAMBIO

Los ahora emprendedores coinciden que “tomaron la mejor decisión” incluso si su empresa no tiene éxito, pues la experiencia les ha dejado grandes enseñanzas en cuanto a “motivación, resiliencia y autocrítica”. Estos son algunos de los beneficios que destacan de su nuevo estilo de vida:

- No existen días monótonos.
- Viven más motivados.
- Trabajan con mayor dedicación y compromiso.
- Saben lograr sus metas con más independencia y efectividad.
- Aprendieron a tomar decisiones rápidas y conscientes.
- Gestionan mejor su tiempo y recursos.

LOS RETOS POR SUPERAR

Si contempla la opción de emprender tenga en cuenta algunos de los aspectos que, de acuerdo con la experiencia de Andrés, Diego y Juliana, son los más difíciles de superar.

- Constituir la empresa es fácil, lo difícil es tener disciplina y método para lograr mantenerse en el tiempo.
- No se lance solo, pasar de una idea a un producto o servicio tangible requiere de apoyo.
- Emprender es una renuncia a la comodidad por buscar la felicidad.
- Prepárese para los días buenos y malos y para la incertidumbre constante de que todo puede cambiar de un momento a otro.
- Aprenda a estar solo a la hora de tomar decisiones. Estas deben ser más rápidas y pocas veces se sabe con claridad qué hay detrás de lo que se decide.

como una de las 30 empresas promesa en los negocios.

A Juliana Acuña no la afectaron el desempleo ni las contingencias de salud. La decisión de abandonar su cargo como líder de política de protección de datos de la petrolera Pacific Rubiales estuvo fundamentada en la calidad de vida.

“En ese momento pasaba por un proceso personal difícil y sentí que no estaba conectada con mi propósito de vida, que no estaba siendo feliz”, recuerda. Por eso, hace diez meses, esta abogada de 37 años eligió dejarlo todo para lanzar su propio *marketplace* de productos saludables, Alaya. **F**



¿LA ÚLTIMA RISA DE MASAYOSHI?

ENTRE LA DEBACLE DE WEWORK Y LA PANDEMIA DEL COVID-19, LOS MERCADOS HAN DESVALORIZADO EN GRAN MEDIDA SU *VISION FUND* DE 100.000 MILLONES DE DÓLARES. PERO EL INVERSIONISTA MÁS IMPORTANTE DEL MUNDO EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS, MASAYOSHI SON DE SOFTBANK, TIENE OTROS ACTIVOS, UN *TRACK RECORD* Y UN PLAN.

POR: ALEX KONRAD

Tras pasar una ráfaga de puertas negras cerradas de SUV, el fundador de SoftBank, Masayoshi Son, y su séquito ingresan al espacio privado y silencioso, dentro del restaurante de mariscos más importante de Estados Unidos, Le Bernardin. Sobresale el multimillonario japonés por una chaqueta gris de marca Uniqlo que porta sobre su traje.

Durante un día de marzo, el hombre, conocido como Masa, ha reunido a cerca de veinte de los administradores de activos más grandes del mundo en el centro de Manhattan. Mientras entrega una bolsa de colores que está usando en lugar de un maletín, se sienta en la silla vacía en el centro de una gran mesa.

El día anterior había conversado con un grupo más grande de inversionistas. Pero esta mañana habla en la ‘Cumbre previa a su IPO —salida a bolsa—’ que ha atraído a una audiencia multimillonaria, incluido a Larry Fink, de BlackRock, que se sienta a su lado. “A pesar de la opinión de la gente de que SoftBank podría estar luchando por seguir a flote, seguimos creciendo”, dice Son. “No pienses en el pasado”.

Es más fácil decirlo que hacerlo. El *vision fund* (fondo de inversión) de SoftBank, con una valoración de 100.000 millones de dólares es, seguramente, el más analizado en el mundo y por una buena razón. En los últimos tres años, Masa ha realizado una cantidad vertiginosa de apuestas enormes y audaces, 88, para ser precisos, a grandes prospectos, entre estos a la colombiana Rappi.

Sin embargo, las cosas no han salido exactamente según lo planeado. Primero, fue Uber, que su fondo respaldó de forma tardía, dejando cientos de millones bajo el agua. Y luego WeWork, en el que SoftBank ha inyectado más de 10.000 millones de dólares desde 2017 y que colapsó desde que retiró su muy difamado plan de IPO.

Fue un “momento difícil”, expresa Masa al grupo. El día anterior, le había dado una explicación más larga a **Forbes** en privado: “Pagamos demasiado dinero por ellos y creíamos mucho en esta compañía emprendedora. Ahora incluso

con WeWork, estamos seguros de que crearemos una nueva administración, un nuevo plan y le daremos la vuelta para lograr un retorno decente”.

Para intentar pivotar, Masa invoca el pasado. Específicamente, su acuerdo de carrera profesional y la joya de la corona de SoftBank: un cheque de 20 millones de dólares que firmó para el gigante chico de comercio electrónico Alibaba —valorado actualmente en más de 120.000 millones de dólares—. “Los primeros diez años de Alibaba tuvieron casi cero ingresos”, comenta Son a los inversionistas. “Pero una vez que comenzó a generar dinero, la fortuna apareció dramáticamente”.

Con el objetivo de reforzar ese punto, Masa, le muestra a nueve de sus compañías de cartera una presentación de 20 minutos cada una. “Las empresas de hoy tienen un movimiento inicial por delante de todos los demás”, dice Son. “Es el comienzo. Quiero que vean y sientan lo que va a suceder”. Sin embargo, hay algunos peligros allí, incluido ByteDanc, propietario de TikTok y el líder del *e-commerce* coreano Coupang.

Es claro que el elefante en la habitación no está realmente ahí. A causa del brote de coronavirus en Asia, la mesa de poder, incluyendo a Masa, parece ingenuamente no preparada para una pandemia a punto de atacar. La predicción de Son sobre WeWork parece absurdamente equivocada: a juzgar por los precios de la deuda del *coworking*, la participación de SoftBank parece ir hacia cero, o a

centavos por dólar en el mejor de los casos.

El *vision fund* en conjunto, con sus inversiones de mayor valor en la etapa posterior en la economía compartida, el transporte, los viajes y los bienes raíces, se ve igualmente angustiado. Unas dos semanas después de esa reunión, las acciones de SoftBank se negocian con un descuento del 73 % sobre el valor empresarial de sus partes.

Las cosas han cambiado tan rápido que las acciones de SoftBank podrían saltar si *vision fund* se cerrara por completo. Cuando Son cedió recientemente, a pesar de la insistencia de que no lo haría y acordó deshacerse de una parte de los activos públicos de SoftBank (se espera que incluya parte de su participación en Alibaba) como parte de un plan de 41.000 millones de dólares para recomprar acciones y pagar la deuda, los inversionistas se regocijaron.

Esa acción mostró soporte para el precio de la acción. Sin embargo, la compañía también anunció (principalmente en aplausos) que sería más cautelosa al hacer nuevas inversiones de su segundo *vision fund*. “Entendemos lo que necesitamos hacer en tales circunstancias”, dice Yoshimitsu Goto, director financiero de SoftBank y confidente de Son desde hace mucho tiempo, quien habla con los medios incluso con menos frecuencia que su jefe. “Creo que Masa también entiende el mercado”.

Además de ser uno de los vehículos de inversión más extremos de la historia, *vision fund* también fue un ejercicio de cambio de marca de alta velocidad. El frenesí del acuerdo borrado de la conciencia pública perdida en el fabricante de chips, Kingston Technology. Son ha afirmado que durante tres días, en el pico de la burbuja, fue el hombre más rico del mundo. Sin embargo, todo llegó a su fin: para cuando esta estalló por completo, en 2002, SoftBank había perdido el 99 % de su capitalización de mercado, pasando de 180.000 millones de dólares a solo 2.000 millones de dólares.

No solo Son perdió una fortuna; al igual que con su *vision fund*, muchos altos ejecutivos habían invertido gran parte

de su patrimonio neto en las acciones de SoftBank. “Nos sentamos alrededor de una mesa con él y le dijimos: ¿qué hacemos ahora?”, dice Ron Fisher, quien administró las inversiones de SoftBank en Estados Unidos y ahora es su vicepresidente. Sin embargo, de acuerdo con Fisher “casi todos los directivos se quedaron para resistir un par de años de verdadero dolor. Aunque Masa tiene una capacidad única para conectarse con las personas”, dice. “Puede ser increíblemente modesto y humilde en términos de comprender sus propias deficiencias”.

Una historia de advertencia en este punto, Son gastó la próxima década llevando a SoftBank todo el camino de regreso. El primer paso: paciencia. Masa se aferró obstinadamente a una inversión particularmente querida. “Yo era el tipo más optimista sobre el futuro de Alibaba, más que su propia gerencia y creo la situación se repetirá de nuevo”, dice. A partir de ahí, las transacciones altamente complejas y apalancadas le permitieron adquirir las operaciones de Vodafone en Japón y Sprint Nextel, además de Arm Holdings, fabricante británico de *chips*.

SoftBank también invirtió con éxito una participación en Supercell (fabricante de juegos móviles). La compañía también siguió apostando en nuevas empresas, con un promedio de aproximadamente 4.000 millones de dólares al año, cuando, en 2017, Son decidió volver a lo grande. “En los últimos 20 años, la Internet ha interrumpido la industria publicitaria y minorista; pareciendo que son los dos únicos”, dice. “Seguir adelante con el poder de la inteligencia artificial (IA) afectará a todas las demás industrias”.

Rajeev Misra, un aliado de toda la vida, tuvo la tarea de liderar el fondo más grande del mundo para inversiones privadas en tecnología, el *vision fund*. Un banquero controversial pero brillante, Misra, ayudó a rescatar y elaborar las complejas transacciones financieras de Son en la década de 2000, en el Deutsche Bank. Recientemente ha sido acusado de espiar y orquestar campañas de difamación contra sus propios colegas. (Misra niega esto: “No,

no, soy un libro abierto, amigo. No existe tal cosa. Estamos hablando de la palabra de Dios, la gracia de estar donde estamos... Es el tamaño —de *vision fund*—. Si estuviera en la calle, sin invertir en este fondo, nadie diría eso”).



UN EMPRENDEDOR QUIEN PARECE GENIAL NO ENTREGA NECESARIAMENTE UN GRAN RENDIMIENTO”, DICE SON.

Misra firmó con los inversionistas, liderados por el Fondo de Inversión Pública de Arabia Saudita, por un fondo récord de 100.000 millones de dólares, y con ordenes de gastar no menos de 100 millones de dólares para acumular grandes participaciones en los mercados emergentes del nuevo orden impulsado por la inteligencia artificial de Son. Algunos, como la compañía de investigación oncológica, Guardant Health, tenían conexiones claras con esta tecnología. Además de Flipkart, empresa de comercio india, Uber, aplicación de transporte y Slack, el negocio de software de trabajo, que fueron las herramientas que Son imaginó que serían más necesarias en un mundo dominado por interfaces de automatizadas y carros autónomos.

“Hace veinte años, la gente decía: ¿por qué Amazon es una empresa que opera en internet? Se trata solamente de una empresa minorista, ¿verdad?”, explica Son. “Hoy en día, la gente dice, oh, es solo transporte, son solo bienes raíces u otras cosas obvias, sin embargo, con la IA aplicada puede ser buen negocio. Pero se debe entender que esto es solo el comienzo”.

Tiene sentido a largo plazo, en este momento, parece bastante espumoso. Entonces, incluso previo al anuncio de que volvería a iniciar las inversiones poniendo a la IA en el centro, SoftBank comenzó a anunciarle a las compañías que se concentraran más en las ganancias que en el hipercrecimiento y que

consideraran los despidos tras la debacle de WeWork.

“No hay paquete de rescate”, dijo Son en su presentación de ganancias en febrero, pero Misra dice que *vision fund* ha reservado 20.000 millones de dólares para invertir en sus prometedoras compañías de cartera y, de acuerdo con los informes, ha buscado otros 10.000 más para ayudar a aquellos que se están quedando sin fondos. “Podemos invertir en los próximos dos años a un costo muy bajo”, agrega Son. “Esto nos dará la mejor oportunidad”.

En ese momento un amor complicado comenzó de inmediato. Se retiró de un compromiso de 3.000 millones de dólares para comprar las de Neumann y otras acciones de WeWork de los inversionistas y empleados del *coworking*, argumentando que no se cumplieron las condiciones del acuerdo. Retuvo una cuota en efectivo del minorista directo al consumidor Brandless, que posteriormente cerró. Empresas como el unicornio inmobiliario Compass y Kabbage, proveedor de préstamos para pequeñas empresas han recurrido recientemente a permisos y despidos. SoftBank permitió que la *startup* satelital de internet, OneWeb, se declarara en bancarrota incluso después de invertir previamente alrededor de 2.000 millones de dólares. Advertiendo que otras más se irán abajo rápidamente. “Yo diría que 15 de ellos van directo a la bancarrota”, dice Son.

Está bien, agrega, siempre y cuando un número similar de 15 o más empresas exploten. Los expertos de SoftBank afirman que si el fondo puede

devolver 150,000 millones de dólares, aún puede pagar a sus socios limitados su capital y garantizar un rendimiento anual del 7 % e incluso así obtener ganancias. Por lo tanto, los recursos se desplegarán hacia ganadores claros. La socia de *vision fund*, Lydia Jett, explica que ella y sus colegas tienen un nuevo enfoque: ayudar a las compañías de su portafolio a renegociar con prestamistas y arrendadores, reequilibrar presupuestos y balances, así como aprender de sus empresas asiáticas que enfrentan lo peor del Covid-19. “Están sucediendo muchas cosas para ayudar a estas compañías a avanzar en lo que será un largo viaje”, dice Jett.

Fuera de SoftBank, gran parte de Silicon Valley se burla de la autenticidad de tales movimientos, o se cuestiona si son demasiado pequeños o tardíos. “Creo que SoftBank tiene un desafío”, dice Ilya Strebulaev, profesor de la Stanford Graduate School of Business que estudió unicornios de inicio. “Su desafío es que son enormes”. Con el perfil de inversión de *vision fund*—su primer cheque promedio vale más de 400 millones de dólares y las posiciones pueden llegar a miles de millones, como con WeWork y Uber— el fondo se empuja hacia categorías ruidosas y abiertas dentro de la tecnología. Los cheques grandes en sí mismos pueden alentar la falta de disciplina, ya que las *startups* creen que siempre hay más dinero disponible. Y cuando a las compañías de alto crecimiento y gasto se les dice que disminuyan la velocidad y acumulen efectivo, pueden encontrar que sus equipos de gestión no son adecuados para el cambio.

“SoftBank se considera una plaga en el ecosistema, no un salvador”, dice Duncan Davidson, socio de Bullpen Cápita (uno de los primeros inversores en Wag, aplicación para pasear perros a domicilio) en la que SoftBank invirtió 300 millones de dólares y vendida eventualmente a la compañía con pérdidas. “Toda la industria sería más feliz si nunca hubieran aparecido”.

Mientras que el *vision fund* es posiblemente la mayor jugada de

“crecimiento” de la historia, la ironía es que actualmente SoftBank en sí es una acción de valor. Durante varios años, Son ha discutido con los analistas las llamadas de ganancias sobre los descuentos que los inversores aplican a las acciones de SoftBank en relación con sus activos, lo que implica que los inversionistas de los mercados públicos valúan el fondo en menos de cero dólares. La participación en la empresa de Alibaba por sí sola, vale más que la capitalización de mercado de SoftBank. Como obsequio, obtienes retenciones en Arm, su proveedor inalámbrico japonés y Sprint. Más lo que se pueda rescatar del fondo de inversión.

“La gente sigue hablando sobre el *vision fund*, pero hay que analizar su tamaño”, dice Marcelo Claure, exdirector ejecutivo de Sprint, que actualmente es el Director de Operaciones de SoftBank. “Alibaba puede beneficiarnos más en una semana que toda la inversión de WeWork”.

Sí, WeWork nuevamente. El precio final es más que la pérdida multimillonaria. Paralizó la concepción de Masa como un genio incomprendido, en lugar de alguien que fue engañado por un vendedor de tiempo compartido que fumaba marihuana y desafiaba el gobierno. Masa dice: “Siempre es difícil. No es ciencia, es arte. Te entusiasmas con un emprendedor que parece genial pero que no necesariamente entrega un gran rendimiento”.

Los inversores de los mercados públicos no son irracionales por naturaleza y pueden hacer los cálculos, argumenta Pierre Ferragu, analista de New Street

Research. Actualmente, SoftBank no tiene la plena confianza del mercado. “El mercado teme que WeWork y Uber sean solo el comienzo de un problema más grande y general”, dice Ferragu, quien es optimista sobre las acciones de la compañía. “Les preocupa que el Grupo esté dirigido por un loco, Masa, quien seguirá a la cabeza hasta que no le quede ni un centavo”. En marzo, Ferragu y otros analistas se sintieron alentados por el anuncio de SoftBank de recomprar acciones. Sin embargo, Moody’s rebajó su calificación en dos niveles más, situándolo prácticamente en la basura. (En tanto SoftBank ha solicitado que Moody’s deje de calificar su deuda).

Al hacer estos cálculos, Son ha mantenido conversaciones recientes con inversionistas, incluido Elliott Management, el fondo activista dirigido por Paul Singer que ha acumulado una posición multimillonaria en SoftBank y exigió dicha recompra, entre otras reformas. Una de las opciones incluía la privacidad de todo el Grupo, aunque una fuente con conocimiento de esas reuniones dice que, dadas las complicaciones regulatorias y estructurales masivamente complejas, no se considera viable.

Lo que no está en disputa: dentro de SoftBank e incluso del *vision fund*, es que Masa está tomando las decisiones. Como el mayor accionista, controla la compañía y se sienta como uno de los tres miembros del comité de inversión, con la última palabra sobre los acuerdos. Este es su juego para ganar o perder y la historia juzgará en consecuencia: ¿Es él el mejor artista de escape preparando su tercer acto? ¿O un cazador de burbujas que merece el descuento que el mercado le atribuye?

Últimamente a Son le ha gustado presentar a las personas imágenes parecidas a Rorschach para llevar a casa el punto de vista. “Mira una sombra”, dice. “Incluso dentro de las 24 horas, la duración de su sombra difiere dramáticamente, a pesar de que su altura en un día no ha cambiado. La gente se asusta o confía demasiado mirando la longitud de la sombra”. En los próximos meses, Son descubrirá si es el atardecer o el amanecer. **F**

HACIA LA NUEVA NORMALIDAD DEL SECTOR EDIFICADOR

Ya son conocidos los efectos económicos que el Covid 19 ha traído alrededor del mundo. En Colombia, el PIB del primer trimestre del año mostró un incremento de 1,1 % anual, por debajo de lo esperado por los analistas. Por este motivo, la expectativa es de mayor afectación durante el segundo trimestre.

Por supuesto el sector edificador colombiano no ha sido ajeno a las consecuencias económicas causadas por la pandemia. El indicador de Disposición a comprar vivienda se encuentra en un mínimo histórico, al caer de 0,4 % en febrero a -62,3 % en abril. En términos de dinámica comercial de vivienda, pasamos de tener un promedio de ventas cercano a 18.000 unidades mensuales en enero y febrero, mientras que en marzo se registraron alrededor de 7.000 unidades, y esperamos una reducción aún mayor en las mediciones de abril y mayo. El deterioro en la tasa de desempleo y la creciente incertidumbre, tendrán un efecto sobre la decisión de inversión en vivienda por parte de los hogares.

La crisis causada por la pandemia ha llevado a repensar la forma de construir e innovar en la forma de hacer negocios, así como definir la llamada nueva normalidad del sector.

Moverse rápido en términos de innovación es clave para pilotear los retos de la actual crisis: las empresas que superaron la crisis financiera internacional de 2008 se caracterizan porque hicieron cambios importantes en términos de productividad y enfrentaron decisiones complicadas a la hora de planear su futuro. Las medidas tomadas incluyen reducción de costos, adquisiciones, diferenciación

de sus productos y amplia inversión en tecnología digital. Si bien el Covid-19 ha puesto de manifiesto la urgencia de estos cambios, el sector ya ha hecho avances importantes en esa dirección. En el caso colombiano, la adopción de la digitalización ha sido encabezada por Camacol desde el BIM Forum Colombia, promoviendo la adopción de BIM, lo que permite una mejor gestión de riesgos y actividades. Para una implementación exitosa se requiere el compromiso de todos los actores de la cadena de valor, para que los diferentes pasos del proceso constructivo se integren digitalmente, y lograr los beneficios en productividad.

De igual forma, con el fin de hacer la transición hacia la nueva normalidad, las empresas requieren brindar entrenamiento a sus colaboradores respecto al nuevo funcionamiento del sector. Esto incluye capacitación en el uso de nuevas tecnologías, estrategias de marketing digital, y por supuesto, en el cumplimiento de protocolos sanitarios al interior de las obras, con el fin de minimizar el contagio del virus.

Ahora más que nunca, las empresas del sector deben prestar atención a los cambios en las preferencias de los clientes. La preferencia por el distanciamiento podría reducir la demanda de oficinas de la mano con el auge del trabajo remoto. En el caso de viviendas, puede cobrar mayor relevancia las áreas privadas amplias, en lugar de aquellos inmuebles con *amenities* comunales tales como gimnasio, lavandería, teatro, *BBQ*, entre otros.

Sin duda el Covid-19 ha tomado por sorpresa al mundo y al tejido empresarial de todos los sectores. Como lo han mostrado crisis anteriores, la clave para superar los retos está en la capacidad de adaptarse a la nueva realidad a través de la innovación y en la toma de decisiones asertivas que privilegien un incremento de la productividad. En la transición hacia la nueva normalidad, el sector edificador ha hecho avances, sin embargo, aún se deben adoptar medidas que impulsen al sector hacia recuperación de la actividad productiva. **15**



LA CLAVE PARA SUPERAR LOS RETOS ESTÁ EN LA CAPACIDAD DE ADAPTARSE A LA NUEVA REALIDAD A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN Y EN LA TOMA DE DECISIONES ASERTIVAS”.

* PRESIDENTA DE CAMACOL Y DEL CONSEJO GREMIAL

TODA CRISIS GENERA REFORMAS



19



LA CRISIS ABRE LA PUERTA PARA DISEÑAR, ENTRE TODOS, UN PAQUETE DE REFORMAS QUE RESUELVAN ALGUNOS DE NUESTROS PROBLEMAS ESTRUCTURALES”



*DIRECTOR DE ECONOMETRÍA

Estamos en la mitad de la pandemia, aún pensando cuánto durará y cómo enfrentarla, casi que sobreviviendo. Sin embargo, es necesario pensar en el futuro. Una de las lecciones que está dejando este inesperado choque es la necesidad de cambiar muchas cosas, en la vida personal, en la vida laboral y en el funcionamiento del Estado. De hecho, un psicólogo y matemático, Daniel Kahneman, fue galardonado en el 2002 con el premio nobel de economía en parte por añadir a la teoría económica del comportamiento la premisa que dice que toda crisis genera reforma. Demostró que es más fácil cambiar el *statu quo* en tiempos de crisis que en tiempos normales. En crisis los afectados buscan cualquier cambio para salir de ella, lo que facilita las reformas, mientras que en tiempos normales hay una ‘zona de confort’ en la cual no es necesario cambiar el *statu quo*, así éste conviva con problemas estructurales (como la desigualdad en Colombia).

En este momento estamos enfrentando una crisis inesperada y sin precedentes. Es una crisis de oferta, en la cual las economías del mundo están detenidas, y las políticas monetaria y fiscal tradicionales no son suficientes para enfrentarla. Además, la crisis puede tener un enorme impacto. Después de 8 días de aislamiento, entre el 23 y el 31 de marzo, el desempleo aumentó de 10,8 a 12,6% comparado con el mismo mes del año anterior. Es decir, se sumaron 287 mil desempleados más. Pero las personas que pasaron a no buscar empleo son alrededor de 1.500.000. El efecto puede ser mayor.

Es también sin precedentes porque nos afecta a todos. A las personas y las empresas, los trabajadores y los empleadores, las empresas micro, pequeñas y medianas, y también las grandes, el sector urbano y el sector rural, los ricos y los pobres, los países desarrollados y los que están en vía de desarrollo, los trabajadores formales y los informales, los sindicalizados y los no sindicalizados, y las finanzas del gobierno.

Regresar a la normalidad anterior va a ser difícil y va a tomar mucho tiempo, sobre todo si no se hacen los cambios. Siguiendo con el ejemplo del mercado laboral, si no se hace una revisión profunda del mercado laboral tal y como existe, y de la normatividad que lo regula, la recuperación puede ser más lenta y más costosa. El tránsito hacia la formalidad va a ser más duro si la legislación de formalidad es para aquellos que trabajan de 8 a 6 y cotizan mensualmente a la seguridad social con un ingreso estable.

Mirando hacia el futuro, la crisis puede verse como una oportunidad para realizar grandes reformas. Siguiendo la teoría de Kahneman, estamos todos afectados y es la oportunidad para sentarnos a pensar en los cambios necesarios para salir fortalecidos. Varias reformas son necesarias. La laboral, con el objetivo de generar empleo formal, es decir, con cobertura de la seguridad social para todos. La pensional, con los objetivos de aumentar la cobertura sin presionar las arcas públicas, que bastante golpeadas están por la pandemia. Ahora bien, cuando se reforma un factor, pero se dejan quietos los demás, pueden ser reformas incompletas. Por eso es necesario pensar en otras, como la agrícola, pensando en la seguridad alimentaria. Y el Estado también debe reformarse, buscando la efectividad en sus políticas y la satisfacción de los ciudadanos en sus servicios. Y, sin ir más allá, la tributaria. La crisis abre la puerta para diseñar entre todos un paquete de reformas que resuelvan algunos de nuestros problemas estructurales y nos ayuden a salir fortalecidos. **fb**

EL TURISMO REQUIERE UN PLAN DE REANIMACIÓN



LAS EMPRESAS DEL SECTOR DEBEN ENFATIZAR SU ESTRATEGIA AL TURISMO DE CERCANÍA”

*PRESIDENTE DE FENALCO

Es pronto para estimar con certeza el impacto del Covid-19 en el turismo porque todavía hay muchos factores que podrían agravar la situación. En general, hay tres motivos:

1. Las restricciones de viaje: los cierres fronterizos, limitación de vuelos, cancelación de cruceros y en general el confinamiento.
2. El miedo y la desconfianza que la pandemia ha generado respecto a compartir espacios con muchas personas.
3. La recesión económica, que reducirá el ingreso disponible de las personas para viajar.

De los tres, el primero es el único que está en su momento más álgido y las dimensiones reales de los últimos dos son en su mayor parte desconocidas. El gobierno ha brindado ayudas como ‘Unidos por Colombia’ que garantiza hasta el 60 % los créditos que tienen las pymes del país y ‘Colombia responde’ que autoriza créditos de Bancóldex con cupos por empresa de entre \$3.000 y \$5.000 millones de pesos. También, por tres meses el gobierno entregará subsidios vía Fontur a guías de turismo por \$585.000.

Cuando la economía comience a reactivarse poco a poco, el turismo debe prepararse para enfrentar una nueva normalidad, que incluye desde medidas sanitarias, de limpieza y de distanciamiento, hasta variaciones en las percepciones y comportamiento de los clientes. Una primera fase seguramente

esté centrada en el mercado nacional.

Las personas tienen una alta prevención, especialmente en lo referente a lugares muy visitados. Es previsible que los vuelos de larga distancia y los cruceros tendrán una recuperación más pausada. Las consideraciones de precios seguramente sean fundamentales en el futuro, dada la contracción económica que habrá en éste y en el próximo año.

El sector turístico debe ser riguroso con las medidas sanitarias pero tanto o más esencial es comunicarlas. Aquellos destinos que demuestren esmero con dichas medidas, seguramente serán recompensados respecto a aquellos que no lo hagan. En nuestro concepto, las empresas del sector deben enfatizar su estrategia al turismo de cercanía, donde las personas se sienten más seguras viajando al no tener que tomar vuelos de larga distancia y medios de transporte masivos. La digitalización y los servicios virtuales, desde reservas hasta pagos, deben reforzarse. Durante las próximas semanas muy poca gente viajará pero los negocios turísticos deben mantenerse en la mente del consumidor. **F**

POR: PATRICIO ESPINOSA*

COLUMNISTA INVITADO

En mis primeros días en Colombia, fui a visitar a un cliente en sus oficinas en Bogotá. Tuvimos una charla muy agradable con el presidente de la compañía y cuando iba a salir, él mismo me abrió la puerta, caminó conmigo y saludó a todo el mundo por su nombre, oprimió el botón del ascensor y me acompañó hasta que me fui de sus oficinas. Fue tan amable como si nos conociéramos de toda la vida.

Y él no solo me abrió las puertas de su oficina, sino de la cultura colombiana que hasta ese momento yo desconocía, y de una característica difícil de encontrar en el mundo de los negocios: sencillez. Muchas personas que he conocido aquí tienen los pies en la tierra. Esa fue mi primera impresión, que aún recuerdo más de un año después.

Soy ecuatoriano y, por mi trabajo he vivido en varios países. Pocas veces había conocido personas tan comprometidas en términos de calidad de servicio, nuevas habilidades y reinención, como los colombianos.

En todas las ciudades de Colombia a las que voy, me deja impresionado la capacidad de las empresas para transformarse digitalmente y lo abiertos que están a adoptar nuevas tecnologías como *cloud*, inteligencia artificial, *blockchain*, entre otras. No en vano IDC proyecta que, en 2020, en América Latina el mercado de la nube crezca un 28,2 %, con Colombia a la cabeza, liderando este crecimiento con un 34,5 %. En cada una de las ocasiones que me he reunido con clientes, hay una pregunta que no falla: cómo una tecnología mejorará la calidad de vida de sus colaboradores o cómo la experiencia de cliente si la implementa. El colombiano tiene una constante búsqueda de superación, buscando llevar al éxito a la gente a su lado, y eso se nota.

A nivel de habilidades, creo que los colombianos tienen un potencial muy

ME SIENTO UN COLOMBIANO MÁS

grande para entrenarse y reentrenarse en capacidades relacionadas con tecnología. El mundo está demandando un enfoque de aprendizaje continuo y se están creando nuevos empleos como científicos de datos, desarrolladores de aplicaciones en la nube y más, la lista es larga. En muchos casos, no es prerrequisito contar una carrera de pregrado específica para entrenarse y desarrollar las habilidades necesarias que necesitan los ‘empleos del futuro’.

Desde mi rol, tengo la fortuna de ver y hablar con personas de todas las generaciones que reconocen que esto es posible. Lidero a un equipo de los cuales aprendo todos los días, incluyendo a talentosos profesionales que lograron patentes en ciberseguridad y finanzas de reconocimiento mundial, y que nos produjeron un orgullo indescriptible.

Las personas en este país hacen las cosas con una pasión y tenacidad fuera de serie. No aceptan un ‘no’ por respuesta, son honestos por convicción y llevan la negociación en su sangre. Puedo decirles que hoy me siento colombiano, y de extranjero ya solo me queda el nombre. **ib**



LOS COLOMBIANOS TIENEN UN POTENCIAL MUY GRANDE PARA ENTRENARSE EN CAPACIDADES RELACIONADAS CON TECNOLOGÍA”

***GERENTE GENERAL DE IBM COLOMBIA, VENEZUELA Y REGIÓN CARIBE**

soluciones

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE PREOCUPA AL MUNDO?

DE CARA A LO QUE VIENE, ESTAS SON LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES DE LOS EXPERTOS EN CUANTO A LOS RIESGOS PARA LOS NEGOCIOS, LOS GOBIERNOS, LA SOCIEDAD CIVIL Y LA ACADEMIA

35%

QUE SECTORES CLAVE DE LA INDUSTRIA NO SE LOGREN RECUPERAR COMO SE ESPERA

39%

DEBILIDADES FISCALES EN LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES

40%

OTRA IRRUPCIÓN DEL COVID-19 O DE OTRA ENFERMEDAD INFECCIOSA

43%

ALTOS ÍNDICES DE DESEMPLEO (ESPECIALMENTE DE LOS JÓVENES)

58%

QUE LA RECESIÓN MUNDIAL SE PROLONGUE

LO QUE MÁS LE INQUIETA A SU EMPRESA

QUE LA RECESIÓN MUNDIAL SE PROLONGUE	66%
OLA DE BANCARROTAS	52%
CIBERATAQUES Y FRAUDE CON DATA DEBIDO A CAMBIOS EN LA MANERA DE TRABAJAR	52%
QUE SECTORES CLAVE DE LA INDUSTRIA NO SE LOGREN RECUPERAR COMO SE ESPERA	50%

FUENTE: ENCUESTA ENTRE EL 1 Y EL 13 DE ABRIL DE 2020, PRACTICADA A 522 PERSONAS DE LA RED DE WORLD'S ECONOMIC. FORUM.



VIGILANTE DE LA RED



El colombiano Ricardo Villadiego está introduciendo en el mercado su segunda compañía de ciberseguridad que está creciendo a toda velocidad al optimizar los sistemas de las empresas.

POR: JOSÉ CAPARROSO

Antes de convertirse en uno de los colombianos más respetados en asuntos de ciberseguridad, Ricardo Villadiego ha sido desde siempre un caminante.

Caminaba de niño por las calles de Cartagena, su ciudad natal. Caminaba en su juventud, cuando salía muy temprano desde la casa de un tío en Ciudad Tunal en Bogotá hasta la Universidad Distrital, para asistir a sus clases de Ingeniería Electrónica.

Más recientemente, cualquier día podría estar caminando por el aeropuerto de San Francisco, el de Tokio, el de Londres o el de Nueva York.

Con Easy Solutions, la compañía que cofundó, estaba velando por la protección de las operaciones en línea de 125 millones de usuarios, hasta venderla.

La firma estadounidense Cyxtera Technologies se interesó en la empresa basada en un *software* para el sector financiero que combate el fraude electrónico, en una transacción valuada en US\$2.800 millones, que incluía también

otras adquisiciones, como un portafolio de centro de datos de CenturyLink.

En ese momento, Villadiego pasó a ser vicepresidente de seguridad de Cyxtera, pero en su alma de emprendedor permanecía la intención de sacar adelante una nueva solución que tenía en mente desde tiempo atrás. Unos meses después renunció a esa labor que había asumido y le dio vida a una nueva empresa que crece a toda velocidad, que no lleva ni un año en el mercado y ya tiene equipos esparcidos por Nueva York, Bogotá y Buenos Aires.

“Al iniciar Easy Solutions dependíamos de la capacidad de tener inversión. Ahora contamos con capital propio”, cuenta Villadiego al anunciar que desde junio de 2019 viene trabajando en su nueva apuesta: Lumu.

Mientras muchas industrias se enfocan en evitar los adversarios del mañana y la reducción de las brechas, en ciberseguridad se ha vuelto necesaria la capacidad de detectar cuando un adversario está dentro de los sistemas. “Lo que creamos es la evaluación continua del compromiso

21 %

de las empresas colombianas no cuentan con políticas de ciberseguridad, según Kaspersky

para parar los ciberataques y proteger los entornos, sin importar el tipo de dispositivo”, asegura.

Para empezar este nuevo proyecto, enumeró en un documento todo lo que quería y lo compartió con su equipo cercano, del cual una buena parte —investigación y desarrollo— está en la capital de Colombia. “Reclutar talento apasionado por resolver problemas de ciberseguridad no resulta difícil en Colombia porque hay muy pocas oportunidades para que una persona con ímpetu pueda construir un producto desde cero”, dice.

La idea de Ricardo, que en el pasado involucró a Bogotá y a Medellín con Easy

Solutions, es poder vincular personas de otras ciudades como Barranquilla, Cali y Pereira.

“Yo creo firmemente en el talento colombiano y ya hemos demostrado que se puede construir *software* de clase mundial desde este país”, reitera.

Ricardo enfatiza que quiere “iluminar” las estructuras de defensa y los puntos ciegos que están dejando progresar ataques que terminarán en la pérdida de datos al implementar una ruta de retroalimentación en las arquitecturas de ciberdefensa, para identificar si una organización está o no comprometida.

El mercado global de la ciberseguridad estará valorado en US\$260.000 millones para 2024, de acuerdo con Reportlink, que resalta que crecerá al ritmo del internet de las cosas y la inteligencia artificial.

Pero desde la perspectiva de Villadiego, cuando se invierten millones de dólares se tiende a pensar que ese dinero deriva en una conversión, pero la forma como se prueba la ciberseguridad alimenta la falsa sensación de que se está seguro. “Comprometerse cada vez es más fácil. Todavía sigue pasando al hacer *click* en el enlace equivocado sin las capacidades de detección”.

A la medida que se desarrollen las capacidades para ayudar a una organización a evaluar su estado continuo de compromiso, se logrará lo que se denomina “ciberresiliencia”.

Los fondos de capital de riesgo desplegaron US\$17.100 millones entre 2014 para permitir el crecimiento de proveedores existentes y financiar nuevos actores de ciberseguridad, no obstante, que en ese período las vulneraciones de seguridad aumentaron exponencialmente.

La mayor evidencia son los titulares que semanalmente aparecen en los medios de comunicación acerca de compañías que invierten muchos recursos y cumplen con las certificaciones regulatorias al momento de quedar expuestas.

En casos recientes, se ha demostrado que los adversarios pueden permanecer dentro de las redes empresariales en extensos periodos de tiempo y pasar de

forma desapercibida, incluso después de superar evaluaciones de vulnerabilidad.

En marzo del año pasado, el FBI contactó a Citrix para informarle a la firma que criminales habían tenido acceso a su red interna. La firma Resecurity descubrió que el grupo iraní Iridium había tenido acceso a las redes de la compañía durante una década sin que lo detectaran.

Así mismo, la cadena de hoteles Marriot tuvo criminales en sus redes por cuatro años, tiempo en el que los *hackers* tuvieron acceso a los datos de 500 millones de clientes.

“Sufrir una violación de datos a gran escala puede ser devastador para una empresa, pero una vez que se produce, el antídoto para reparar el daño es la rapidez con la que se actúe”, señala Jake Moore, experto en seguridad cibernética de ESET.

Según Moore, la clave para restablecer



RECLUTAR TALENTO APASIONADO POR RESOLVER PROBLEMAS DE CIBERSEGURIDAD NO RESULTA DIFÍCIL EN COLOMBIA”

RICARDO VILLADIEGO

la confianza es ser “sincero, abierto y honesto” desde el principio: “Esto genera confianza en una empresa”.

De cualquier forma, la herramienta desarrollada por Villadiego y su equipo desde Lumu llega en el momento justo y seguramente contará con altísimo protagonismo en el segmento. **15**



UN FENÓMENO SERIAL

Miguel McAllister, CEO de Merqueo y fundador de varias compañías tecnológicas, revela sus claves para emprender, gerenciar e invertir en este tipo de iniciativas.

POR: JOSÉ CAPARROSO

Para poder hablar con sus papás, viviendo en Dallas (Estados Unidos) un niño colombiano de 11 años recibió como regalo un computador desde el que los podía llamar. Con esas interacciones, Miguel McAllister originaba un romance con el internet. Menos de dos décadas después estaba en la Bolsa de Fráncfort protagonizando la primera salida a bolsa de una compañía nativa digital colombiana, al momento del IPO de Delivery Hero, que incluía a

Domicilios.com, la plataforma que inició como un directorio digital cuando la cofundó con sus socios José Guillermo Calderón y Pablo González.

Antes de empezar a estudiar ingeniería de sistemas en la Universidad de Los Andes, ya había leído los libros de programación que su mamá le regaló en la adolescencia y experimentó algunos programas para aprender desarrollo de *software*. Podía mostrar que, sin haber pisado la universidad, había desarrollado

un par de comunidades en internet. Una de esas unía al *punk* en Colombia compilando bandas y conciertos.

Es de los líderes más valiosos del ecosistema emprendedor colombiano porque, como pocos, vuelve a crear una nueva empresa luego de haber tenido éxito con otra. Es de esos que llaman ‘seriales’.

Después de vender Pidefarma, un *e-commerce* de productos farmacéuticos y su participación en Domicilios.com, junto a su socio José Calderón cofundó dos nuevos proyectos: la *foodtech* Muy y el supermercado en línea Merqueo, que lidera como CEO y que el año pasado vendió 30 millones de dólares, duplicando la facturación de 2018.

“Lo primero que hoy entiendo que antes no, es que mi juego es de largo plazo. A mi no me gusta ganar una carrera en la que no gane nada, trato de evitar mucho esos escenarios”, le dijo McAllister a **Forbes** desde su oficina en Bogotá, a pocos metros de los ingenieros que componen más del 50 % de su equipo, en el que quien no está haciendo labores de operaciones, está desarrollando las de tecnología. “La optimización está hacia el largo plazo, eso es mejor que tratar de ser una sensación de corto plazo”.

La viñeta fucsia se podría diferenciar de otros supermercados virtuales como Rappi, Carulla, Éxito, Jumbo, Olímpica o el más reciente jugador en Colombia, Cornershop, por su infraestructura, a lo que dedica el 80 % de sus esfuerzos.

Su acogida es tal, que la noche del viernes 20 de marzo en la que el presidente Iván Duque anunciaba el aislamiento obligatorio nacional por el coronavirus, la plataforma de Merqueo se colapsó.

El crecimiento de usuarios ha sido tan abrumador, que convirtieron un estadio cubierto —el Movistar Arena— en su bodega temporal. Según Sensor Towers, firma con sede en San Francisco que rastrea datos de aplicaciones móviles, las descargas de Merqueo en marzo aumentaron más que nunca en un 211%, en comparación con las descargas de febrero. En total, fue descargada más de 325.000



CUANDO UNO LLEVA BASTANTE TIEMPO EN ESTE MUNDO SE DA CUENTA DE QUE LO QUE ES HOY NO LO ES MAÑANA. TODO EL MUNDO PUEDE VER ESTOS CICLOS. ES MÁS IMPORTANTE OPTIMIZAR EL LARGO PLAZO QUE EL CORTO PLAZO”

MIGUEL MCALLISTER
EMPREDEDOR

veces entre enero y abril. McAllister es referente. El cofundador de Velum Inverlink y CEO de Sempli Esteban Velasco, que se ha sentado en juntas directivas con él, resalta que tiene la capacidad de crear nuevos modelos de negocio, que se enfoca en creer en los equipos que construye delimitando niveles de confianza y que tiene entre ceja y ceja la palabra crecer. “Es quizás una de las personas más visionarias que hay en Colombia desde el punto de vista de creación y startups. Esa ambición lo ha llevado a construir compañías exitosas”.

Cuando cursaba su último año de universidad en España, un amigo de su edad estaba empezando una *startup*. Miguel no salía del asombro. En cada conferencia en la que escuchaba a gente joven como él haber levantado uno o dos millones de dólares: “No podía creer que gente de mi edad pudiera manejar esas cantidades de dinero y crear empresa”, recuerda.

Tras volver al país, tenía como objetivo claro poder construir algo parecido. Su mamá le decía que estaba loco, pero solo lo tomó en serio hasta un día que lo invitó a almorzar y el llegó con la noticia de que había conseguido un millón de dólares, convirtiendo la suya en la primera *startup* en levantar *venture capital* (o capital de riesgo) desde el territorio nacional. “Cuando uno lleva bastante tiempo en este mundo, se da cuenta que lo que es hoy no lo es mañana, todo el mundo puede ver estos ciclos. Es más importante

optimizar el largo plazo que el corto plazo”, enfatiza. Él se preocupa por construir un valor “tan grande que no lo pueda acabar el siguiente que llegue”.

Lo explica de esta manera: “Muchos negocios lo único que tienen es mucha plata, pero no hay una determinación a largo plazo. Uber tiene en Estados Unidos una empresa igualita que le quita participación en el mercado todos los días: es difícil de defender a largo plazo”.

Cuando la balanza de los supermercados sea más comercio electrónico que presencial, van a lucir más como bodegas que como almacenes. “Nosotros estamos construyendo cómo se vería ese mundo con bodegas para optimizar los procesos”, acota el CEO de Merqueo.

Una bodega en cada zona de la ciudad cuenta con 6.000 referencias que componen el portafolio de Justo & Bueno y parte del de PriceSmart, cuya entrega está ajustada a las preferencias de los clientes de Bogotá, Medellín y Ciudad de México, donde recientemente abrieron operaciones, con una bodega.

Es un sistema de bodegas similar al que usa Amazon, que ha logrado reducir plazos de entregas de una semana a casi el día siguiente, “algo que solo se logra con infraestructura y tecnología”, recalca.

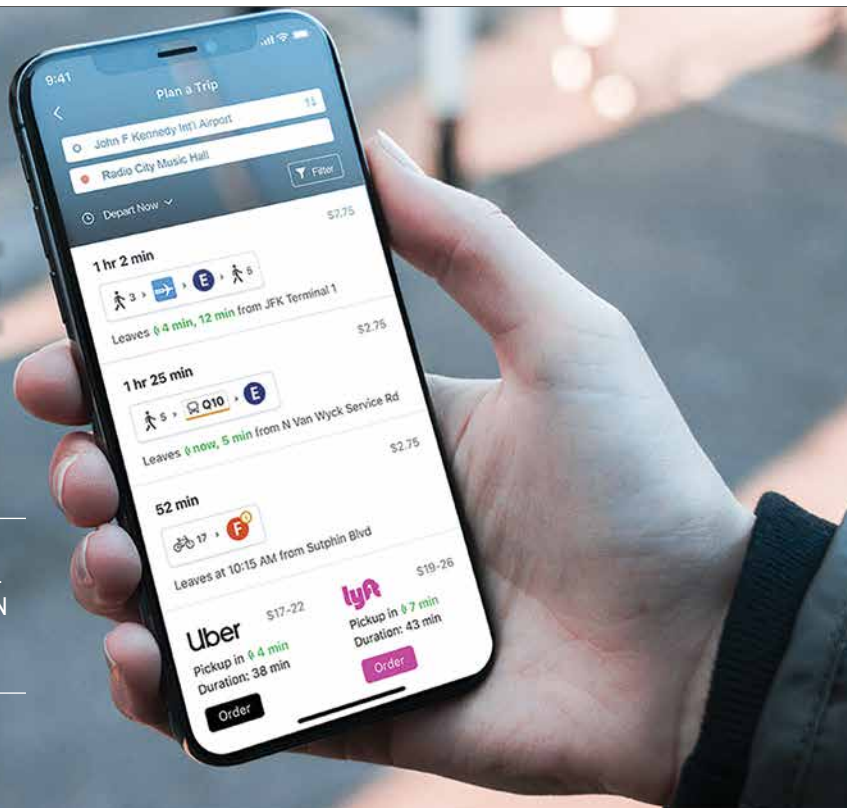
McAllister describe a Merqueo como la solución del mercado al hogar, que llega desde el estrato 1 al estrato 6. “Nuestro tipo de usuario es la cabeza del hogar porque somos una solución de abastecimiento, más que abrir muchas verticales lo que hacemos es desintermediar”, explica.

El año pasado apareció en una esquina bogotana una tienda física con la marca de Merqueo. Miguel explica que, como compañía digital, es un ejercicio para entender cómo es vender *offline*, pero no es un negocio en el que les interese avanzar más. De eso concluye que la gente, en vez de la fricción de interactuar con pantallas en una tienda, lo que quieren es una experiencia más rápida. Por ahora, seguirá concentrando en lo que lo obsesiona: optimizar los procesos de retail hacia el futuro con una alta dosis de inversión en tecnología.

TORRENTE DE INNOVACIÓN

EL TRIÁNGULO DE DISRUPCIÓN ENTRE ISRAEL, SILICON VALLEY Y AMÉRICA LATINA REVELA EL POTENCIAL DE ESTA ÚLTIMA REGIÓN COMO UN MOTOR PARA EL ECOSISTEMA TECNOLÓGICO DEL MUNDO.

POR: JOSÉ CAPAROSO



En 2012, Ómar Téllez aterrizó en el aeropuerto El Dorado de Bogotá en *jeans* y una chaqueta impermeable azul que en el lado derecho llevaba bordado un globo de GPS naranja con una cara feliz y unas letras en blanco que, al leerse, completaban la palabra Moovit. El nombre de hasta entonces una empresa emergente de Israel era absolutamente desconocida en el mundo.

Téllez es colombiano, pero un amigo de Silicon Valley, el cofundador de Waze, Uri Levine, le había pedido que fuera hasta Israel para verse con dos emprendedores que tenían la idea de lanzar una especie de Waze, pero para el transporte público y él tendría la misión de internacionalizarla.

Moovit encontró en la capital colombiana una alianza con el sistema de transporte Transmilenio, la primera por fuera de Israel, que hizo de este el primer mercado internacional en donde probaron la aplicación.

Casi una década después, el fabricante de *chips* Intel dio a conocer que, en una transacción de 900.000 millones de dólares, adquirió Moovit, atraído por sus servicios

en 3.100 ciudades que usan regularmente más de 800 millones de usuarios.

Esta incorporación pretende unir a Moovit con Mobileye, otra compañía israelí de asistencia autónoma de conducción que Intel adquirió por más de 14.000 millones de dólares y, además, ser un jugador clave en el mercado de la movilidad como servicio. “Esta integración permitirá inflexiones tecnológicas, con la capacidad de agregar múltiples servicios. A futuro la gente no necesitará conducir, pero podrá desde una sola plataforma planear sus viajes con autobuses autónomos y robotaxis”, explicó Nir Erez, cofundador y CEO of Moovit, en una llamada en la que participó **Forbes**.

Después de Transmilenio, lo que siguió fue un crecimiento explosivo en América Latina. Con Transantiago se ganaron el premio de mejor aplicación de

movilidad de Chile y en Brasil aparecían todos los días en la pantalla de televisión de O’Globo indicando el tráfico y el transporte público.

“Fue una especie de dominó que nos volvió imparables en ciudades como Buenos Aires, Río de Janeiro, Sao Paulo y Ciudad de México que nos permitió mejorar las condiciones de transporte de muchos latinoamericanos”, dijo Téllez, quien fue el primer presidente de Moovit y miembro de la junta directiva.

Según AppAnnie, para 2015 los países de Latinoamérica representaban el 62 % de los usuarios activos semanales, manteniéndose desde entonces un poco por encima o por debajo de la mitad del total, al compararse con otros países desarrollados.

Varios analistas coinciden en que ese crecimiento se debe a que, en estos mercados, tener que esperar que pase un bus no solo es un asunto de tiempo, sino también de seguridad. Moovit llegó a informar qué ruta funciona para ir a un lugar y en qué momento pasará. Es un modelo que tiene más potencial en sistemas de transporte deficientes, que en ciudades con sistemas buenos.

Es un recorrido similar al que tuvieron plataformas como Waze y Whatsapp antes

de ser globales. De los 2.000 millones de usuarios activos que Whatsapp tiene en el mundo, unos 160 millones están en Brasil y México. Pero mucho antes, cuando estaba despegando con 460 millones de usuarios, en Brasil y México estaban 70 millones de ellos, un 38 % del total.

En el mismo sentido, antes de que Google adquiriera Waze en 2013, Brasil, México y Chile aparecían en el listado de los 10 países que más usaban la aplicación en el mundo. “Yo no creo que en Silicon Valley vean en Latinoamérica un ‘core’ para crear compañía. Pero aquí queda una lección del potencial enorme que tiene la región para muchos emprendedores que primero pueden tener un crecimiento explosivo en América Latina y después en países desarrollados”, refiere Téllez.

Los emprendedores de base tecnológica encuentran en América Latina costos menores de países desarrollados, que

van desde el talento, hasta la adquisición de usuarios. Aún persisten desafíos como la conectividad, que obliga a crear versiones ligeras de los aplicativos para mercados emergentes para que funcionen en tecnologías 2G.

En el mapa tecnológico la región no ha sido solo un foco atractivo para masificar negocios, sino cuna de tantos otros que han ubicado a Latinoamérica en el foco del capital de riesgo, que se ha más que duplicado cada año desde 2016, una tendencia que se prevé que podría ser interrumpida en 2020 por el Covid-19. Según la Asociación para la Inversión de Capital Privado en América Latina (Lavca, por sus siglas en inglés), en 2019 fue un año récord de inversiones de capital de riesgo en América Latina, como 4.600 millones de dólares en cerca de 440 transacciones.

Los mayores acuerdos fueron los USD \$1.000 millones que inyectó SoftBank a plataforma la colombiana Rappi y los 400 millones de dólares de prestigiosos inversionistas como TCV Capital, Tencent y Sequoia Capital, que atrajo a Brasil el banco digital Nubank, cofundado por el colombiano David Vélez.

Para poder entender las exitosas salidas de Moovit y Mobileye, pero también exitosas salidas de empresas como Waze, Viber, Wix, hay que saber que estas compañías tienen en

común que provienen de un país del departamento de La Guajira con una población similar a la de Bogotá, pero que en su interior hay 20 unicornios, o compañías emergentes valuadas en 1.000 millones de dólares, mientras que toda Latinoamérica junta suma 18.

Esto sin contar las empresas que han tenido ‘salidas’ u otras como WeWork, que, aunque afronta serias dificultades, tiene entre sus cofundadores a un ciudadano de esa nación. Israel por sí solo recibió el año pasado 8.300 millones de dólares en inversión de capital de riesgo, que dan cuenta de la reputación de innovación que ubica a Tel Aviv en el sexto puesto del *ranking* de Global Startup Ecosystem.

“Es un tamaño de mercado tan pequeño, que los emprendedores están buscando soluciones para el mercado a global”, dijo a **Forbes** Luis Szapiro Hofman, presidente de la Cámara de Comercio Colombo Israelí.

Israel ha sido desde hace varias décadas pionero en soluciones de ciberseguridad y de telecomunicaciones, lo que ha creado toda una cultura de ingeniería en la población.

Para Szapiro Hofman, si se necesita llegar a un punto como ese, el fracaso tiene que ser recompensado, porque el fracaso “trae experiencia”.

Este año, según el presidente Iván Duque, entrará en vigor el tratado de libre comercio que podría generar un efecto de que Israel, que es el país de Medio Oriente que más invierte en Colombia. Esta negociación puede permitir a más ingenieros colombianos ofrecer sus servicios a plataformas de ese país, lo que puede influir en el ecosistema local. 

28



YO NO CREO QUE SILICON VALLEY VEA EN LATINOAMÉRICA UN ‘CORE’ PARA CREAR COMPAÑÍA. PERO AQUÍ QUEDA UNA LECCIÓN DEL POTENCIAL ENORME QUE TIENE LA REGIÓN PARA MUCHOS EMPRENDEDORES QUE PRIMERO PUEDEN TENER UN CRECIMIENTO EXPLOSIVO EN AMÉRICA LATINA Y DESPUÉS EN PAÍSES DESARROLLADOS”

ÓMAR TÉLLEZ

MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE MOOVIT



FOTO: ÓMAR TÉLLEZ

PAGOS PARA TODOS

EL CEO DE PUNTORED, ANDRÉS ALBÁN, ENTRA A PRESIDIR LA JUNTA DIRECTIVA DE COLOMBIA FINTECH AL TIEMPO QUE IMPULSA LA REDUCCIÓN DE USO DE DINERO EN EFECTIVO EN LAS ZONAS MÁS REMOTAS DE COLOMBIA.

POR: JOSÉ CAPARROSO

En Bogotá, donde existen todas las ventajas frente a otras ciudades colombianas, hace algunos años, Andrés Albán, fundador y CEO de Puntored, tenía que mandar efectivo en helicóptero a pequeñas poblaciones de Chocó para que pudieran funcionar las corresponsalías bancarias que su compañía impulsó.

Quince años después de la fundación de empresa en 2005, Puntored está explotando Punto Pay, su *software* que actúa como un canal de pagos electrónicos para pequeños comercios y a proveedores con mecanismos diferentes al efectivo. “De unos años para acá, nos dimos cuenta de que, si bien habíamos crecido mucho, ese movimiento de efectivo era muy difícil de administrar”, dice Albán.

Aún persiste en él esa vocación de inclusión financiera, que le valió para que hace unas semanas, por medio de una videollamada, los miembros del gremio Colombia Fintech lo designaran como presidente de la junta directiva.

Todavía, considera Albán, hay una base de la población que no accede a productos y servicios financieros básicamente porque no los entienden. “La gente tiene miedo a los servicios financieros porque les parecen complicados, se piden muchos documentos, muchos requisitos. Ante ese temor el principal reto es llevar servicios sencillos, económicos y fáciles de entender”, comentó a **Forbes**.

Desde Colombia Fintech, la agrupación que se ha consolidado en tiempo récord—tiene más de 200 empresas

entre afiliadas y asociadas en cuatro años—, los miembros de la junta directiva encabezan un frente para diseñar mecanismos de financiación alternativa para Fintech y el impulso de política pública al desarrollo de las compañías tecnológicas que ofrecen servicios financieros.

Un largo camino que, para el ingeniero industrial de la Universidad de los Andes, Andrés Albán, inició mucho antes. Después de intentar emprender sin éxito en medio de la crisis económica a finales de la década de los 90, se fue a estudiar un MBA en Cass Business School en Londres, donde permaneció justo hasta el momento que ideó Puntored.

“Cuando venía de vacaciones veía como vendían tarjetas de recarga para los celulares en los semáforos”, recuerda sobre el momento en el que decidió regresar con una propuesta para los operadores de telecomunicaciones para que se pudieran hacer recargas de las líneas desde pequeños comercios.

Esos primeros años fueron muy difíciles, por ello consideró cerrar la empresa varias veces, pero no lo hizo porque le salía más costos liquidarla que mantenerla abierta. No obstante, en 2009 vieron por primera vez números en verde.

De las recargas de celulares pasaron a ser un mercado de ventas de Soat y pines para apuestas deportivas, y de ahí evolucionaron a que



esos pequeños comerciantes (tiendas de barrio, por ejemplo), se convirtieran en corresponsales bancarios. Esos comercios, que son más de 75.000, han aprendido a tranzar subsidios del Estado o depósitos en los nueve bancos, Sedpes o monederos electrónicos que usan Puntored, que ahora es una compañía de 180 personas que ha entregado en su historia casi \$150 millones de dólares en comisiones y beneficios a los comercios.

De hecho, otorgan cupos de 10 o 20 millones de pesos (que en el pasado eran \$200.000 para recargas celulares), en créditos a comercios que quieran ofrecer más productos desde la corresponsalía bancaria.

Pero ahora Albán y su equipo están orientados a Punto Pay, que con un datáfono y una aplicación, pretende que en las zonas más remotas de Colombia, en vez de pagar con billetes y monedas, lo hagan con tarjetas débito o crédito y códigos QR.

Algo que cree que es el reflejo de que el país está viendo cambios en regulación y en talento humano que le permita ser una potencia Fintech. **1**



En **Banco de Bogotá** estamos comprometidos con las pequeñas y medianas empresas colombianas, pues desde su gestión contribuyen significativamente a la construcción de país. Somos conscientes que su capital más importante es su talento, su gente. Por eso, en la coyuntura que vivimos actualmente, no hemos ahorrado esfuerzos por irrigar recursos para apoyarlas, mientras se puede recobrar la actividad económica en el país. Asimismo, nos hemos sumado a los esfuerzos del gobierno alrededor de alivios, créditos para la nómina respaldados por el Fondo Nacional de Garantías y el Programa de Apoyo al Empleo Formal PAEF, con el fin de contribuir a que se garanticen los ingresos de sus empleados y el bienestar de sus familias”, **aseguró Rafael Arango, vicepresidente de Banca Empresa del Banco de Bogotá.**

**OTRO DE
LOS APOYOS
DE GRUPO AVAL
PARA LOS
MICROEMPRESARIOS**

 **Corporación MicroCrédito** | **AVAL**
Su oportunidad

La Corporación Microcrédito Aval (CMA) es una organización sin ánimo de lucro dedicada a brindar oportunidades de desarrollo a la población de más bajos ingresos en Colombia desde 2010.

A través de la Corporación Microcrédito Aval, 53.000 familias han sido beneficiadas con más de \$80.000 millones de pesos desembolsados para emprendimiento, promoviendo la inclusión y educación financiera de forma responsable.

Más información: www.microcreditoaval.com.co

APOYAMOS AL TEJIDO EMPRESARIAL COLOMBIANO

Desde Grupo Aval, hemos acompañado a microempresas y pymes para que puedan sortear las dificultades que están viviendo durante la coyuntura del Covid-19, adecuando nuestra red de bancos

Alivios Financieros

En Colombia a 37.084 microempresas y pymes que tienen un crédito con los Bancos Aval (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas) se les ha atendido su solicitud de alivio financiero por **\$246 mil millones de pesos.**

Las microempresas y pymes pueden hacer su solicitud de alivio **a través de las páginas web de los Bancos Aval:**

www.bancodebogota.com
www.bancodeoccidente.com.co
www.bancopopular.com.co
www.avvillas.com.co

A través del BAC Credomatic en Centroamérica a 9.023 empresas se les ha atendido su solicitud de alivio financiero por **US\$463 millones de dólares.** Para más información ingresa a: www.baccredomatic.com

Línea de crédito Bancoldex

A través del programa **Colombia Responde** de Bancoldex se han desembolsado **\$145 mil millones de pesos.**

Línea de crédito del Fondo Nacional de Garantías - FNG

A través del programa **“Unidos por Colombia”** del Fondo Nacional de Garantías, que tiene como finalidad dar apoyo financiero a las pymes, para que así puedan mantenerse y reinventarse, en medio de las dificultades que atraviesan a raíz de la pandemia ocasionada por el COVID-19, los bancos de Grupo Aval han aprobado **más de 11.000 solicitudes de crédito por más de \$3.4 billones de pesos** para capital de trabajo y pago de nóminas.



EL PETROLERO Y EL MAR

KJELL INGE ROKKE ACUMULÓ UNA FORTUNA DE 1.700 MILLONES DE DÓLARES DESPOJANDO A LOS OCÉANOS DE ACEITE. DESDE LA CUBIERTA DEL SUPERYATE MÁS GRANDE DEL MUNDO, DICE QUE QUIERE LIMPIAR EL DESORDEN. CONOCE LA MAYOR CONTRADICCIÓN SOBRE EL AGUA.

POR: NOA KIRSCH



FOTO: AMER ENERGY

Frente a la costa de Brattvaag, ubicada en Noruega, a unos cientos de kilómetros debajo del Círculo Polar Ártico, el Rev de 183 metros de longitud se asoma en el Atlántico Norte. Es el caparazón del barco más grande del mundo: con un casco negro y tostado, eso hace que parezca un desastre del dragado. “Me veo viajando dos meses al año en el barco”, dice su propietario, Kjell Inge Rokke, el multimillonario noruego.

Rokke se agacha para inspeccionar un plano. Cada detalle del barco requiere su cierre de sesión: el submarino, los helipuertos, las tres piscinas y los jacuzzis. Sin embargo, este no es tu típico juguete de un multimillonario; a bordo hay ocho laboratorios y el control remoto de un vehículo operativo que puede descender a una profundidad de más de 5.000 kilómetros.

Rev es una contradicción flotante. Por un lado, es el superyate más grande del mundo, el ápice de la autocomplacencia de un costo aproximado de 350 millones de dólares. Sin embargo, Rokke prefiere un marco diferente. Rev, insiste que es un buque de investigación.

Su plan es simple. Rokke, de 61 años, dejará que la ciencia que utiliza en el yate trace ‘parches’ que identifiquen la basura oceánica, evalúen los grupos de peces y el nivel de acidez del agua. Cuando ellos no están a bordo, Rokke lo usará por placer o lo alquilará al mundo ostentoso y donará lo recaudado a proyectos de conservación.

Tanto el yate como Rokke son una contradicción. El propietario amasó su fortuna de 1.700 millones de dólares con la extracción de los mares, desde la pesca de arrastre hasta la perforación en alta mar y el envío comercial. “Soy parte del problema”, admite y afirma que quiere limpiar las cosas. Sin embargo, no lo suficiente como para deshacerse de su cartera de empresas contaminantes.

“No necesitamos ningún crédito. Solo queremos la satisfacción de ser parte de la solución”, dice Rokke,

Creció en Molde, Noruega, en una



GIRANDO SUS RUEDAS

Los trabajadores del astillero colocan una hélice gigantesca en la popa de Rev. La construcción se ha retrasado debido al brote de Covid-19.

familia con ingresos modestos. Su padre trabajaba como carpintero, mientras que su madre vendía lavadoras y secadoras. Rokke abandonó la escuela en el noveno grado a causa de la dislexia. “El profesor me dijo delante de la clase: el día que obtengas una licencia de conducir, deberías considerarlo como un éxito”, relata.

Rokke tomó un trabajo como marinero en un barco pesquero noruego, permaneciendo diez meses en el mar, cada año. Posteriormente en 1980, cuando tenía 21 años, se mudó a Seattle, Estados Unidos para trabajar en un barco de arrastre y luego de su primera temporada tuvo una crisis existencial. “No tenía planes para el futuro”, dice. Así que catalogó sus aspiraciones: “Quería independencia, vivir mi propia vida, y pensé que podría hacerlo si me volvía rico, pero estaba terriblemente equivocado”.

¿Cuál fue su primer paso? Ahorrar dinero agresivamente. “Cuando mis amigos fueron a México o Hawai, yo me quedé en casa haciendo aparejos de pesca para el barco”, dice Rokke. Para 1982, tenía los 75.000 dólares necesarios para el pago inicial de un barco propio de arrastre de unos 21 metros.

Dos años después, el bote se incendió y hundió, posteriormente compró otro. “Tuve que sentarme y negociar con todos mis vendedores”, dice Rokke. Ese proceso le tomó más de siete años.

Sin embargo, la perseverancia valió la pena. De alguna manera, los bancos le continuaron prestando dinero a Rokke, permitiéndole comenzar de nuevo. Con el tiempo, acumuló una pequeña flota de barcos,



¿CÓMO INVERTIR?

POR: WILLIAM BALDWIN

Invierta en la recuperación del medio ambiente, no sólo para limpiar sus pecados como consumidor, sino porque es una industria en crecimiento. A medida que las sociedades se vuelven más ricas, se tornan más limpias. Darling Ingredients, con sede en Texas, EU, emplea subproductos animales y aceite de cocina usado, para convertirlos en productos como biodiésel y otros biocombustibles. Steris, con sede en Irlanda, limpia los gérmenes de los hospitales. Tetra Tech, una firma de California, realiza consultoría e ingeniería en agua, energía renovable y cumplimiento ambiental. Clean Harbors, de Massachusetts, recicla aceite de motor, solventes y equipos eléctricos. Advanced Emissions Solutions, de Colorado, limpia las plantas de energía sucia, calderas industriales y agua contaminada.

WILLIAM BALDWIN
ES EDITOR DE ESTRATEGIAS DE
INVERSIÓN DE **FORBES**



ACELERANDO

Una vez terminado, el yate de Rokke será el más grande del mundo. Tendrá que pedirle disculpas al jeque Khalifa de los Emiratos Arabes Unidos: los 179 metros del Azzam ya no bastarán para encabezar la lista.

que para 1987 se había convertido en la compañía de buena fe, American Seafoods, encargada de cosechar abadejo en la costa de Alaska.

Con sus proyectos financiados, en gran parte por los subsidios del gobierno noruego, sus barcos capturaron enormes cantidades de pescado. En un momento, obtuvieron entre 600.000 y 800.000 abadejos por día, generando más de 18 millones de dólares en ventas anuales (aproximadamente 45 millones de dólares en dólares de hoy), de acuerdo con Rokke. Los pescados de la más alta calidad fueron fileteados y vendidos, mientras que los restantes se convirtieron en harina y aceite de pescado.

“Finalmente, la compañía de Rokke controlaba el 40% de la cosecha de abadejo estadounidense”, explica el ecologista Kevin M. Bailey en su libro Billion-Dollar Fish. Pero a medida que American Seafoods se expandió a nivel mundial “estuvo involucrado en empresas desde Rusia hasta Argentina que fueron acusadas de sobrepesca”, dice Baley.

En 1990, Rokke redireccionó su atención a Noruega mientras el país se recuperaba de una crisis económica. “Se dieron muy pocos gastos excesivos de efectivo, así que compré todo lo que pude conseguir”.

Entre sus adquisiciones resaltan: una compañía de ropa, otra cadena de

artículos deportivos y grandes franjas de bienes raíces comerciales. “Salió de la nada”, dice Knut Sogner, profesor de historia económica en BI Norwegian Business School, (la escuela de negocios más grande de Noruega y la segunda de Europa).

En 1996, Rokke compró una participación mayoritaria en Aker, uno de los conglomerados más grandes de Noruega, enfocado en servicios de construcción naval y perforación en alta mar. (Actualmente Aker es el nombre de la empresa pública de Rokke; su cartera genera colectivamente 9.400 millones de dólares en ingresos anuales).

Posteriormente vino una dosis de arrogancia. En 2002, Rokke estaba luchando por obtener una licencia para operar su yate Celina Bella, de 17 metros. Al hacer esto, eludió la ley, pagando a los funcionarios suecos 10.000 dólares por el permiso. “Quería que me hicieran la licencia de la manera menos dolorosa”, dice Rokke, alegando que no sabía que el acuerdo era ilegal. Los fiscales descubrieron la recompensa y Rokke fue sentenciado a 120 días de cárcel, únicamente cumplió 23.

Una vez libre, Rokke continuó invirtiendo en energía, que representa aproximadamente una quinta parte de la economía de Noruega. En 2005, estableció un equipo petrolero en alta mar, Aker Drilling y adquirió Marathon Oil Norway por 2.700 millones de dólares en 2014. Sin embargo, le preocupaba su legado. “No he invertido en ninguna infraestructura, no he construido una carretera”, recuerda haber pensado. “Básicamente, soy un cosechador”.


Con ese fin, en 2017 estableció Rev Ocean, la organización sin fines de lucro que protagoniza

el superyate. Buscó a Nina Jensen, la entonces directora del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) para dirigirla. Sin embargo, la ecologista no estaba impresionada. “Kjell Inge me llamó y me preguntó si quería trabajar en el proyecto con él, instantáneamente le dije que no”, asegura Jensen.

Pero el hombre que había pasado años rescatando a su compañía de incendios y embarcaciones hundidas no se desvió fácilmente. Finalmente, logró que Jensen firmara. Actualmente es ella quien defiende su alianza inusual: “Al final del día, si un biólogo y conservacionista puede asociarse con un capitalista y un industrial, eso debe ser mágico, ¿verdad?”

El superyate es el primer proyecto de Rev Ocean. También hay un esfuerzo de reducción de desechos plásticos en Ghana y planes para desarrollar un software que centralizará los datos sobre el océano.

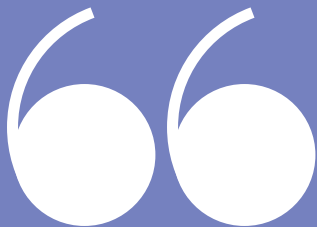
El grupo de Jensen ocupa el tercer piso de la sede corporativa de Rokke en Oslo, que comparte con la división de energía de Aker. Es una coincidencia que resalta una tensión deslumbrante: mientras Rev Ocean trabaja para limpiar los mares, Aker sigue contaminándolos.

Esa disonancia parece no molestar a Rokke. “Si quieres resolver problemas, por naturaleza debes ser optimista (...) Los críticos no son parte de la solución”, dice. 

***REFLEXIÓN FINAL**

“LA VERGÜENZA ES EL RELOJ DEL ORGULLO”
WILLIAM BLAKE

reportajes



**HAY QUE ACEPTAR LA
INCERTIDUMBRE.
TENGA UNA VISIÓN SÓLIDA
DE LO QUE QUIERE QUE SEA
EL FUTURO,
PERO SEA FLEXIBLE
EN SU ENFOQUE
PARA LOGRARLO”**

AMY WEBB

CEO FUTURE TODAY INSTITUTE

P. 50



EL ROLLS-ROYCE DE LOS PANES

LA HISTORIA DE UN
PRODUCTO QUE INICIÓ
EN LAS PANADERÍAS
BOGOTANAS Y HOY LE
DA LA VUELTA AL MUNDO



E

En los estantes de un supermercado de Estados Unidos aparece con la marca Sara Lee y en los de Brasil lo hace con Pullman, pero en esos y en un total de 20 mercados, unas rebanadas gruesas, suaves y con restos de harina, conservan una palabra que ha conquistado a millones de consumidores: ‘Artesano’.

De acuerdo con Javier González Franco, director general adjunto de Bimbo, en diálogo con **Forbes**, este concepto ya figura entre las marcas que más se venden, contribuyendo con 250 millones de dólares a la facturación anual del grupo. González exalta un atributo: que se trata de un invento originado en la capital de Colombia.

La ‘comoditización’ del pan blanco con la fuerza que tomaron las marcas propias en el mercado colombiano hizo que compañías como el Grupo Bimbo entraran a pelear por precio, que los hizo entrar en un desgastante juego de guerrilla con marcas locales como Guadalupe y Lalo.

Con una inversión mínima, un grupo de colaboradores de las oficinas en Bogotá se lanzaron a crear un concepto *premium* del que no esperaban mucho, porque pensaban que el mercado no estaba preparado y que se iba a vender poco.

Sin un modelo exacto de investigación y con una mezcla de intuición, entre 2012 y 2014, a manera de experimentar, hacían recorridos por las panaderías más



MARCELA ESPAÑA

La vicepresidenta de mercadeo de Bimbo para la región latíncentro cuenta el recorrido del pan artesanal.

prestigiosas de Bogotá para llevarse muestras y discutir sus texturas y sabores.

“Eran atractivos y espectaculares. Nos gustaba el aspecto pero el sabor no era el de la preferencia de la mayoría de los colombianos”, recuerda Marcela España, quien en esa época era gerente de mercadeo de Bimbo en Colombia y hoy es la vicepresidenta de mercadeo para la región latíncentro, de la que hacen parte nueve países.

El siguiente recorrido fue por panaderías de barrio, donde se concentra el consumo de pan y el 70 % de las ventas en el país. “Vimos que nos gusta un pan blando y con una textura suave, así que dijimos, ‘hagamos un híbrido de estos dos mundos que comuniquemos lo que queremos transmitir’, y así fue”.

En ese momento, el equipo de investigación y desarrollo se puso en la tarea de elaborar las primeras pruebas, en las que sin mucha expectativa, usaron unos moldes que tenían sin usar y así fueron agregando elementos.

“Ahí nació la idea de hacerle el corte, el suave o troquel que uno ve en la parte superior de los panes, el *topping* de harina y el ancho de la rebanada, todo eso fue construyendo un concepto potente”, refiere España.

El desafío era cómo la panificadora más grande del mundo, completamente industrializada, sería capaz de hacer un producto artesanal. “No había un capital aprobado para esto, no era un lanzamiento al que le fuéramos a dedicar una campaña de televisión. Era un intento y no teníamos nada que perder”, agrega.

Así fue como nació Bimbo Artesano, “sin tanta complejidad”, emulando la textura de un costal y con íconos de espigas. De hecho por el comportamiento de las ventas, no hacía sentido lanzar un producto más costoso.

En 2014 salió a la venta con una aceptación inmediata de los minoristas pero con un precio 40 % por encima del pan tradicional, lo que lo convertía en el más caro del mercado, dando origen al segmento *premium*.

“Fuimos cautelosos con las proyecciones. A las tres semanas habíamos acabado lo que habíamos proyectado vender en tres meses, sin necesidad de publicidad pero con degustaciones en algunos puntos. En menos de un año habíamos logrado 11 puntos de participación en el mercado y nueve puntos de penetración de hogares”, cuenta España.

Se convirtió en un caso de éxito inmediato que empezó a vociferar Daniel Servitje, director general de la empresa. Estados Unidos fue el primer país en integrar el producto a su portafolio.

A 2016 había tenido un crecimiento de 150 % y desde que lo lanzaron ha recibido tres premios en ese mercado, incluyendo uno de Nielsen que lo distingue como una de las principales innovaciones que reformaron el panorama del consumidor.

Fue así como las demás organizaciones del grupo empresarial empezaron a posicionar la marca replicando las prácticas originadas desde Colombia.

Desde una perspectiva académica, Rafael Vesga, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, señala que en casos como este se están dando unas disciplinas de innovación modernas, basadas en la observación de rutinas de los consumidores y el análisis sistemático de su experiencia, como fuente de nuevas formas de aproximarse al mercado.

“Los elementos parecen sencillos, pero están lejos de serlo. Por ejemplo, para que un proceso de observación como este rinda frutos es necesario tener equipos de trabajo abiertos al debate, donde la calidad de las ideas se evalúa de acuerdo con algún criterio de mérito y no según el cargo de quien las propone”, le dijo Vesga a **Forbes**, quien considera que es necesario que haya una interacción fluida

250 MDD

SON LAS VENTAS DE BIMBO ARTESANO EN EL MUNDO, QUE FUE ELABORADO EN BOGOTÁ, COLOMBIA.

entre las distintas unidades organizacionales, pues quienes generan la idea tienen que trabajar en equipo con otros actores que son fundamentales para llevarla a la realidad.

Además, este maestro de Los Andes, que cuenta con una maestría y doctorado en Management de la Universidad de Tulane, resalta que tiene que haber mecanismos conocidos y aceptados por todos los involucrados para evaluar si la idea funciona o no, con rapidez.

“La idea en este caso fue un éxito, pero con toda seguridad se han dado muchas otras instancias de fracaso, que no han detenido a la empresa en su empeño por experimentar e innovar. Este ejemplo es la punta de un *iceberg* que valdría la pena conocer más a fondo”, añade Vesga.

Los panes a granel que se encuentran en panaderías y supermercados, que deben ser pesado antes de pagarlos, tienen el 77 % del mercado del pan en Colombia, pero con 12,4 % de participación, Grupo Bimbo se consolida como la compañía que se mantiene en primer lugar por encima de Comapán y Don Maíz, según los datos y cálculos de Euromonitor.

En el país también surgió Vital, que entró a acaparar el mercado de los panes integrales que ahora es el 35 % del total, pero en 2012 apenas era del 22 %. En ese caso se trató de una metodología más sofisticada que se conectó con el objetivo del grupo en buscar una insignia de salud y bienestar en panes, por lo que ahora se vende en 12 países. **B**

POR CAMILA BERNAL

LA HAMBURGUESA DE LA DISCORDIA

LA CADENA DE RESTAURANTES BURGER KING LANZÓ UNA DE SUS CAMPAÑAS MÁS CONTROVERSIALES: LA MOLDY WHOPPER. FERNANDO MACHADO, DIRECTOR GLOBAL DE MARKETING DE LA COMPAÑÍA, EXPLICA EL ORIGEN DE LA INICIATIVA Y SUS RESULTADOS.

L

a foto de una hamburguesa cubierta de moho, lejos de los característicos colores brillantes y vegetales frescos, se convirtió, paradójicamente, en una de las campañas más exitosas de la cadena estadounidense de comida rápida Burger King. Su producto insignia, la Whopper, es la protagonista.

La pieza principal, vista en casi una veintena de países, es un video de 45 segundos en el que se ve cómo al dejar una Whopper servida por 34 días esta se descompone progresivamente. El resultado es una imagen polémica para muchos y brillante para otros,

que le ha representado a la marca más de 8.000 millones de impresiones orgánicas de medios en todo el mundo, 88 % de ellas positivas o neutrales, y un nivel de conciencia 50 % más alto que su última campaña del Super Bowl.

Aunque pareciera que se trata de una estrategia comercial multimillonaria con años de planeación, Fernando Machado, director de marketing global de Burger King, la define como una “idea simple” desde su concepción hasta su puesta en marcha.

“Hace dos años una de nuestras agencias aliadas nos propuso el concepto porque estábamos buscando una forma atractiva de comunicar nuestros logros como compañía eliminando colorantes, saborizantes y conservantes de nuestros productos”, señaló el ejecutivo en entrevista con **Forbes**.

“Para entonces sentimos que la marca no estaba lista para algo así porque nuestras cifras sobre reducción de estos ingredientes no eran tan grandes. Hace nueve meses

otra agencia retomó la idea y ya podíamos respaldarla con 8.500 toneladas de ingredientes no naturales que hemos eliminado”, dice.

‘Moldy Whopper’ o ‘Whopper mohosa’, como fue bautizada la campaña, no nació con el objetivo atraer público ni aumentar las ventas, al menos no en el corto plazo. “Lo que buscábamos con ella era que nuestros consumidores notaran que estamos haciendo nuestro producto más natural al eliminar los conservantes”, explica Fernando. “Enviar ese mensaje era complejo, por eso nos decidimos por una propuesta que, aunque nos hacía sentir incómodos, era lo suficientemente clara”.

Esta no es la primera vez que la cadena de restaurantes pone a dudar a expertos en marketing con propuestas de este tipo. En noviembre de 2019 Burger King puso en venta la Rebel Whopper, la primera hamburguesa completamente vegetal de la marca -que tuvo un éxito sin precedentes- y un año antes dio de qué hablar con ‘Whopper Detour’, una campaña que les ofrecía a los clientes que descargaran su aplicación y se dirigieran a un punto de venta McDonald’s la



oportunidad de desbloquear una promoción para comprar una Whopper por solo un centavo.

Sobre esta última, la marca llegó a decir que la campaña convirtió a más de 14.000 McDonald's en Burger King y que aumentó las ventas de aplicaciones móviles en un 300 % durante los nueve días que duró la promoción, y en un 200 % una vez pasó la campaña, algo que sus franquiciados de todo el mundo adoraron, pues obtuvieron resultados inmediatos y medibles.

Sin embargo, esto no pasó con la arriesgada Whopper mohosa, que, como señaló la directora general de la franquicia ARTventurers Fiona Simpson a **Forbes**, resulta controversial para la red de franquicias de la marca, pues podría afectar sus ventas, y ya en el pasado “la cadena se enfrentó a las críticas de algunos franquiciados que los acusaron de ir demasiado lejos en sus campañas publicitarias”.

“El debate efectivamente se produjo más entre las personas de la industria que entre los clientes”, afirma Fernando. Pero el ejecutivo defiende la iniciativa diciendo que esta es una apuesta hecha pensando en el futuro de la marca y en el futuro de la publicidad. “Hacer que la marca sea ‘a prueba de futuro’ requiere que uno cree una visión sobre cómo será este”, dice.

Llevar a cabo con éxito una apuesta publicitaria como esta, según explica el CMO de Burger King, depende de dos factores: que la marca esté preparada para hacerlo (pensando en la identidad de la misma y en el carácter de



los clientes) y que no exista miedo de arriesgarse. “Algunas preguntas que sirven de guía son: ¿Qué es eso que solo mi marca podría hacer? ¿Cuál es esa gran idea? Ese debería ser el punto de partida”, puntualiza. Para hacerlo, agrega, no hace falta tener un gran presupuesto detrás.

“Mi consejo es que hay que aprender a romper algunas reglas que son sagradas. Si los resultados que se obtienen al final son buenos, las marcas habrán aumentado su credibilidad, si no lo son entonces habrán aprendido. Uno necesita aprender haciendo”, destaca. “La primera campaña de Burger King no fue ‘Moldy Whopper’.



Puedo pensar en mil razones (o más) para argumentar por qué no deberíamos hacer ‘Moldy Whopper’. Pero las marcas deben concentrarse en desarrollar sus propios criterios”

FERNANDO MACHADO
DIRECTOR DE MARKETING
GLOBAL DE BURGER KING

Allanamos nuestro camino con consumidores, fanáticos e internamente para poder crear este nivel de disrupción”. Como dijo una vez Bill Bernbach: “Si nadie nota tu publicidad, todo lo demás es académico”.

LAS LECCIONES QUE QUEDAN

La apuesta de Burger King y su hamburguesa mohosa giró en torno a la tendencia mundial de “comer limpio”, que, aunque parezca contradictoria, también se está tomando el sector de la comida rápida o “comida chatarra”. “No hace falta ser experto para saber que la gente quiere alimentos más reales y que esto no se trata de una tendencia sino de una realidad inminente”, reconoce Fernando. Ese fue el primer gran aprendizaje de la campaña: si el futuro es distinto, hay que adaptarse a él.

La segunda lección tiene que ver con la necesidad de tener una idea clara de lo que cada compañía define como éxito. “En nuestro caso era clave que se entendiera el mensaje, más que aumentar las visitas a los puntos de venta. Queríamos que la gente se enterara de lo que estábamos haciendo”.

Llevar a cabo una idea tras otra, concluye, les otorga credibilidad a las marcas. Esa es la última lección. “Cuando uno hace algo audaz y que destaca, la gente siempre lo va a criticar. Por eso hay que desarrollar piel de acero con las ideas, recibir la crítica y continuar. Al final si hay una propuesta arriesgada de esas que uno dice ‘solo una marca podría hacerla’ hay que lograr que la respuesta siempre sea: nuestra marca es la indicada”. **1**

POR: CAMILA BERNAL

FOTO: ANDRÉS RODRÍGUEZ



DE COLCHONES DE LUJO A COLCHONETAS DE HOSPITALES

41

ARMANDO CAYCEDO, GERENTE DE AMERICANA DE COLCHONES, CUENTA CÓMO ESTA EMPRESA TRADICIONAL ADAPTÓ SU NEGOCIO DE 43 AÑOS. LECCIONES QUE HA DEJADO LA CRISIS DESATADA POR EL CORONAVIRUS Y CÓMO HA LOGRADO MANTENERSE A FLOTE.

A

bril de 2020 se convirtió en un mes que marcará la historia de todas las empresas para bien o para mal. Luego de que el presidente Iván Duque decretara la cuarentena obligatoria el 24 de marzo, para detener el avance del nuevo coronavirus, lo que había empezado como un año de éxito en ventas para muchas, se tornó en un panorama incierto.

Ese fue el caso de Americana de Colchones, una empresa colombiana con 43 años de trayectoria que, pese a haber terminado el 2019 con

un 16 % de crecimiento, tras un mes con sus 45 tiendas cerradas en todo el país no tenía la caja suficiente para pagar el total de su nómina de 410 empleados.

Entre marzo y abril, las ventas de su producto estrella, los colchones, cayeron un 70 %, igual que sus líneas de almohadas y lencería para camas. Sin embargo, yendo en contra de lo que ocurría con el mercado, Armando Caycedo, su gerente, decidió apostar por seguir invirtiendo en publicidad y marketing digital.

“Para mí era claro que en momentos de tanta dificultad había que recordarles a los clientes que estábamos ahí para atender a sus nuevas necesidades”, dice. Junto a esa estrategia, Caycedo puso en marcha otra que consistía en hacer *lobby* con organizaciones aliadas en pro de buscar un espacio en donde sus insumos siguieran siendo necesarios. La respuesta llegó cuando Americana fue elegida para abastecer con colchonetas y colchones clínicos los centros temporales de atención médica que se instalaron en Corferias y el Hospital Militar en Bogotá, y junto al Hospital Universitario Cari en Barranquilla.

El éxito de ambas iniciativas fue tal, que al finalizar abril la compañía era una de las pocas sin despidos, salvo un 5 % de contratos temporales que se cancelaron, según explica Caycedo. Para mayo, las ventas alcanzaron el 80 %: 65 % de ellas de sus productos ya conocidos, fortalecidos con el *e-Commerce*, y el 15 % restante fruto de ese nuevo negocio que nació en medio de la crisis.

Forbes habló con su gerente Armando Caycedo, quien ha liderado el proceso de transformación de esta empresa tradicional que en medio de la crisis agregó nuevos productos a su catálogo, salvó su nómina, y ha logrado mantenerse vigente.

EN EL GRUPO DE LOS RESILIENTES

El caso de Americana no es aislado. La crisis del coronavirus ha llevado a muchos a cambiar su modelo de negocio para poder generar ingresos. Los ejemplos van desde los restaurantes de lujo

que ante el cierre de sus locales ahora hace domicilios hasta las marroquinerías que pasaron de vender zapatos y carteras a fabricar tapabocas y mascarillas.

Dentro del catálogo de nuevas apuestas de Americana están, además de los colchones clínicos, colchonetas para hacer deporte, *splash* y ambientadores para la ropa de cama y un tapete sanitizante llamado ‘SafeStep’, diseñado para limpiar la suela de los zapatos y contribuir con la protección en los hogares y empresas, todos desarrollados en colaboración con empresas de otros sectores.

“Estar cerrados solo nos abrió la imaginación”, explica Armando. “Empezamos a acelerar un montón de procesos que veníamos desarrollando a un ritmo diferente. La necesidad de tener que sostener a los empleados hizo que invirtiéramos en cosas que en otro contexto jamás habríamos hecho”, dice.

Un estudio realizado por la compañía de pagos electrónicos CredibanCo dejó ver que entre el 23 de marzo y el 10 de mayo las ventas en todos los sectores han caído en promedio 48 %. El comercio presencial reporta una variación del -52 %.

LOS DESAFÍOS DE TODOS

Las cifras y el aislamiento tienen a muchos volcándose a los canales digitales. Para Americana esa transición había iniciado en 2018, tres años después de que la compañía pasara de ser una empresa familiar a manos del fondo de capital privado Teka, propietario de Cosméticos Bardot, Bodytech y Color Siete.

“A punta de fuerza de ventas y *marketplace* hemos logrado mantener el 60 % de los ingresos de nuestro core de negocio, pero esto es gracias a que veníamos adoptando esa estrategia comercial en línea, que le da prioridad a la atención personalizada”, explica Caycedo.

Además de tener su propio sitio de venta *on-line*, que en un contexto normal suele atraer casi el 10 % de los clientes, la compañía trabaja en alianza con Falabella, con quien tienen un acuerdo de exclusividad en grandes superficies y que le significa otro 26 % de ingresos del negocio.

En cuanto a los retos que quedan por sortear, estos se parecen a los que todos los empresarios enfrentan por esta época. El pago del arriendo de sus 45 tiendas, presentes en todas las principales ciudades del país, es lo que ahora preocupa a Armando.

“En ese sentido al Gobierno le faltó ser un poco más claro y establecer medidas diferentes para los arrendamientos comerciales y los residenciales. Nosotros hemos tenido que sentarnos con cada arrendatario y conciliar el pago del canon. Así como algunos entienden la situación, otros simplemente


no tienen en cuenta que los negocios están cerrados y exigen su dinero”, cuenta.

“A fin de mes siempre se llega a un punto en el que tenemos que decidir si pagamos los salarios o pagamos los arriendos”, agrega Caycedo.

Ahora, aunque como todos Americana está a la espera de poder reabrir sus locales y retomar sus actividades, la compañía ha empezado a trabajar en los puntos críticos de su operación que esta crisis dejó en evidencia mientras se adapta a los nuevos requerimientos en materia de bioseguridad del Gobierno Nacional.

“Sabemos que volveremos a abrir, pero eso puede pasar en un mes o en seis, por eso estamos enfocados en actuar pronto en lo que hemos identificado como prioritario: reducir gastos para ser más livianos, trabajar más en el análisis de la data para fortalecer el *e-Commerce*, privilegiar el modelo comercial a distancia, entre otros”, argumenta el empresario.

Se mantienen con turnos escalonados, con solo el 40 % de sus empleados yendo a su planta ubicada en Sopó, Cundinamarca, mientras que su equipo comercial y administrativo continúa funcionando de manera remota.

Tras una pandemia, cuatro productos nuevos, algunos despidos y muchas dificultades después, Caycedo aconseja a las empresas: “Generen alianzas, hablen con sus amigos, conocidos y red de colegas, pongan a disposición sus recursos y si su negocio no puede continuar hagan algo distinto con lo que ya tiene”. 

POR: NATHAN VERDI

LA CARRERA POR LA VACUNA

LA HISTORIA BAJO RESERVA DETRÁS DE LA PANDEMIA, EL CEO
Y UN TRATAMIENTO PROMETEDOR, PERO NO COMPROBADO.



A

mediados de marzo, el jefe de Pfizer, Albert Bourla, transmitió una videollamada con los líderes de los grupos de investigación y fabricación de vacunas del gigante farmacéutico estadounidense. Los dos equipos habían trabajado hasta altas horas de la noche en un sólido plan de desarrollo para la vacuna experimental de Covid-19 de Pfizer y le dijeron a Bourla que tenían el objetivo de ponerla a disposición a la velocidad del rayo. Podría estar lista en algún momento en 2021.

“No es lo suficientemente bueno”, dijo Bourla. Los rostros de los investigadores se tensaron, y consciente del esfuerzo titánico que había tenido lugar, Bourla se aseguró de agradecerles. Pero también siguió presionando. Preguntó si las personas en la llamada pensaron que el virus podría volver en otoño, y qué esperaban que sucedería si no hubiera una vacuna disponible cuando llegara una nueva temporada de gripe al mismo tiempo, un problema que los centros federales para el Control de Enfermedades plantearon semanas más tarde.

“Piensa en términos diferentes”, les dijo Bourla. “Piensa que tiene una chequera abierta, no necesita preocuparse por esas cosas. Piensa que haremos las cosas en paralelo, no en forma secuencial. Cree que necesitas construir la fabricación de una vacuna antes de saber lo que está funcionando. Si no es así, déjame preocuparme y lo descartaremos y lo tiraremos”.



Dice Mikael Dolsten, director científico de Pfizer: “Desafió al equipo para que buscara un objetivo similar a un *moonshot* —algo casi imposible de lograr—: tener millones de dosis de vacuna en manos de poblaciones vulnerables antes de fin de año”.

El primer lunes de mayo, Pfizer dosificó el lote inicial de voluntarios estadounidenses sanos en Baltimore, con una vacuna experimental de Covid-19 que desarrolló con Bio-NTech de Alemania. Bourla fue informado de inmediato. Al día siguiente, en una entrevista desde su casa en los suburbios de Scarsdale, Nueva York, señaló que normalmente lleva años lograr lo que Pfizer acababa de hacer en semanas. “Lo rápido que nos movimos no es algo que se pueda esperar de la gran y poderosa farmacia”, dijo. “Esta es la velocidad que envidiarías en una biotecnológica emprendedora basada en fundadores”.

UNA NUEVA REALIDAD.

El CEO de Pfizer, Albert Bourla, bajo encierro en su casa suburbana de Nueva York, desde donde ha dirigido a sus tropas a “hacer posible lo imposible”.

Bourla es un veterinario griego que ascendió en la escala corporativa de Pfizer durante 25 años antes de convertirse en CEO en 2019. Ahora, dice que nada en su carrera podría haberlo preparado para este momento. Pero sí cree en la transformación corporativa masiva que ha liderado: dirigir un conglomerado gigante (con ventas en 2019 de 51.800 millones de dólares) y enfocarse en el juego de alto riesgo y de la suma recompensa de desarrollar nuevos medicamentos patentados, y alejarse de los genéricos o productos de consumo como Advil y Chapstick, así ha preparado Pfizer.

Para Bourla, de 58 años, los últimos cuatro meses han sido una montaña rusa, una serie interminable de reveses y victorias. Pfizer no está solo en la carrera. La mayoría de las compañías farmacéuticas más grandes del mundo, incluidas Johnson & Johnson, Sanofi,

AstraZeneca y Roche, están lanzando todo lo que pueden .

Algunos expertos consideran que la línea de tiempo de Bourla, una vacuna viable en cuestión de pocos meses, es simplemente poco realista. Sin inmutarse, Bourla ha encargado a cientos de investigadores que rastreen el tesoro de medicamentos experimentales y existentes de Pfizer para buscar posibles terapias. Al principio, autorizó abiertamente tener discusiones y compartir información patentada con empresas rivales, movimientos desconocidos en el mundo secreto de las grandes farmacéuticas. Bourla ha puesto las capacidades de fabricación de Pfizer a disposición de las pequeñas empresas de biotecnología y también está en conversaciones para hacer grandes cantidades de posibles medicamentos para Covid-19 de otras compañías.

El esfuerzo más destacado de Pfizer es su trabajo con Bio-NTech, con sede en Mainz, Alemania, un innovador equipo de 120 millones de dólares (ventas de 2019) que es más conocido por fabricar medicamentos contra el cáncer. La vacuna experimental Covid-19 resultante funciona con ARN mensajero (ARNm), una tecnología de vanguardia que nunca ha resultado en un tratamiento exitoso. Pfizer espera obtener la autorización de uso de emergencia del gobierno de Estados Unidos (EU) para la vacuna en octubre. Su estrategia única es enfrentar rápidamente a cuatro candidatos diferentes de vacunas de ARNm entre sí y duplicar al ganador más probable.

En preparación, la compañía está cambiando la producción en cuatro plantas de fabricación para hacer 20 millones de dosis de vacunas para fin de año y cientos de millones más en 2021. Bourla dice que Pfizer está dispuesto a gastar 1.000 millones de dólares en 2020 para desarrollar y fabricar la vacuna, incluso antes de saber si funcionará: “La velocidad es de suma importancia”.

Si bien el esfuerzo de la vacuna está atrayendo la mayor parte de la atención del público, Pfizer también se apresura a



UNA DOSIS DE ESPERANZA.

Los voluntarios reciben inyecciones de la vacuna experimental de Covid-19 de Pfizer a principios de mayo en la Facultad de Medicina de la Universidad de Maryland en Baltimore.

comenzar un ensayo clínico este verano para un nuevo medicamento antiviral para tratar el Covid-19. Además, está involucrado en un estudio en humanos que busca reutilizar el gran medicamento contra la artritis de Pfizer, Xeljanz, para pacientes con coronavirus en fase terminal. “Ser el CEO de una compañía farmacéutica que puede marcar la diferencia o no en una crisis como esta es muy pesado”, dice Bourla. “Incluso la forma en que mi hija o mi hijo me preguntan: ¿Tienes algo o no? Todas las personas que me conocen hacen lo mismo. Sientes que si lo haces bien, puedes salvar el mundo. Y si no lo haces bien, no lo harás”.

En enero, Uğur Şahin, el brillante inmunólogo que fundó Bio-NTech, leyó un artículo sobre Covid-19 en *The Lancet*. Şahin construyó Bio-NTech para *hackear* células humanas para atacar enfermedades, particularmente cáncer, y pensó que una tecnología

similar podría funcionar contra el coronavirus. Poco después, Şahin habló con Thomas Strüngmann, el multimillonario farmacéutico alemán que durante años ha respaldado a Şahin y su esposa, la inmunóloga Özlem Türeci, en sus empresas. Dijo: “Esto es un gran desastre”. Las escuelas estarán cerradas, esto será una pandemia”, dice Strüngmann, refiriéndose a Şahin. “Cambió la mayor parte de su equipo a la vacuna”.

En febrero, Şahin (que ahora también es multimillonario, ya que las acciones de Bio-NTech se han disparado) llamó a Kathrin Jansen, quien dirige la investigación y desarrollo de vacunas para Pfizer. Şahin le dijo a Jansen que en Bio-NTech había encontrado candidatos a vacunas para Covid-19 y le preguntó si Pfizer estaría interesado en trabajar con él. “Uğur, ¿estás preguntando?”, respondió Jansen. “Por supuesto que estamos interesados”.

En los últimos años, a los científicos les ha intrigado la idea de usar el ARNm, la molécula genética que da instrucciones a las células para la producción de proteínas, para desarrollar medicamentos para el cáncer, enfermedades cardíacas e incluso virus infecciosos transformando las células humanas en fábricas de drogas. Debido a que el SARS-CoV-2, como se conoce formalmente al coronavirus, es un virus de ARN, los investigadores como Şahin se centraron en la idea de proporcionar al ARNm la maquinaria celular para producir proteínas que crearían anticuerpos protectores de virus.

Una vacuna de este tipo tiene enormes ventajas sobre la tradicional. Debido a que se puede hacer directamente del código genético del virus, se puede inventar y participar en ensayos clínicos en cuestión de semanas, en lugar de meses o años. Pero hay un gran inconveniente: nadie ha logrado hacer una.

Bio-NTech no está solo en la búsqueda de una vacuna de ARNm. Moderna Therapeutics, una biotecnología en Cambridge, Massachusetts, también se puso en marcha en enero y lanzó un gran ensayo en humanos para su vacuna, respaldada por 483 millones de dólares del gobierno estadounidense. Moderna también tiene como objetivo producir millones de dosis por mes para fin de año.

Pfizer ya estaba cómodo con Bio-NTech. Hace dos años, las dos compañías firmaron un acuerdo de 425 millones de dólares para desarrollar una vacuna de este tipo contra la gripe. Pfizer estaba intrigado por el potencial de un enfoque de ARNm para cortocircuitar el proceso de desarrollar un antídoto para una nueva cepa de la influenza cada año. Esa misma flexibilidad y velocidad atrajeron a Bourla a la hora de trabajar con un socio en una posible vacuna para el Covid-19.

El 16 de marzo, Bourla convocó a los altos ejecutivos de Pfizer y les informó que el retorno de la inversión no jugaría un papel en el trabajo de la compañía en el coronavirus. “Esto no es lo de siempre”, les dijo Bourla. “Los rendimientos financieros no deberían conducir a ninguna decisión”.

Pfizer firmó una carta de intención con Bio-NTech al día siguiente. El contrato que finalizaron en abril no menciona la comercialización. Pfizer está llevando sus enormes capacidades de fabricación, regulación e investigación al máximo. Bio-NTech está trayendo la ciencia básica.

Al mismo tiempo, Bourla tomó la decisión de gastar 1.000 millones de dólares en el proyecto, por lo que si la vacuna funciona, puede estar disponible este otoño. Pfizer también estará pendiente de pagarle a Bio-NTech 563 millones de dólares adicionales si todo sale según el plan. “Un billón de dólares no nos va a quebrar. Y, por cierto, no planeo perderlo. Planeo asegurarme de que usamos este producto”, dice Bourla. “Nunca se sabe hasta que vea los datos. Entonces sí, vamos a perder mil millones si “la vacuna no funciona”.

Lo que hace que el enfoque de Pfizer sea único

es que está probando cuatro vacunas distintas: diferentes plataformas de ARNm que se supone que inducen una respuesta inmune segura. La prueba compleja comenzará probando diferentes niveles de dosificación de las cuatro vacunas en 360 voluntarios en EU y 200 en Alemania, y finalmente se ampliará a alrededor de 8,000 participantes.

El ensayo de EU se diseñó para evolucionar, de modo que la compañía podría dejar de probar rápidamente cualquiera de las vacunas si los datos de inmunogenicidad muestran que no está produciendo suficientes anticuerpos para conferir protección contra el virus. Las compañías están haciendo ajustes sobre la marcha. Bio-NTech se dio cuenta recientemente de que uno de los candidatos a la vacuna debe ser dosificado a un nivel más bajo para estar seguro: un lanzamiento temprano de una llave inglesa en los planes.

Existe un considerable

“MUERTE RÁPIDA”.

Así es como Kathrin Jansen, jefa de investigación de vacunas de Pfizer, describe su enfoque con respecto a sus cuatro candidatos a vacunas: terminar cualquier vacuna que no muestre que puede producir suficientes anticuerpos neutralizantes.



FOTO: CRISTOBAL MARAMBO / GETTY IMAGES



CÓMO TRABAJAN LAS VACUNAS DEL ARNm

VARIAS EMPRESAS, INCLUIDAS PFIZER Y BIOTECH, ESTÁN DESARROLLANDO VACUNAS DE ARN MENSAJERO CONTRA EL CORONAVIRUS SARS-COV-2. ASÍ ES COMO FUNCIONAN (EN TEORÍA):

•LOS GENES DEL VIRUS SE ANALIZAN PARA AISLAR LA PORCIÓN QUE CODIFICA POR SU PROTEÍNA ‘ESPIGA’.

•LOS CÓDIGOS DE PROTEÍNA ESPIGA SE AISLAN Y SE COPIAN MILLONES DE VECES COMO SEGMENTOS DE ARNm.

•LOS SEGMENTOS DE ARNm SE EMPAQUETAN EN MOLÉCULAS LLAMADAS NANOPARTÍCULAS LIPÍDICAS, QUE SE INYECTAN EN TI Y ENTRAN A TUS CÉLULAS.

•DENTRO DE TUS CÉLULAS, LOS RIBOSOMAS, LAS ‘FÁBRICAS’ DE PROTEÍNAS DE SU CUERPO, LEE EL ARNm Y HACE COPIAS DE LA PROTEÍNA ESPIGA DEL VIRUS.

•LAS COPIAS DE ESA PROTEÍNA ESPIGA NO SON DAÑINAS, PERO ACTIVARÁN SU SISTEMA INMUNE PARA PRODUCIR ANTICUERPOS.

•ESOS ANTICUERPOS DEBERÍAN EVITAR QUE TE ENFERMES DE UN INFECCIÓN DE CORONAVIRUS.

escepticismo entre los expertos acerca de que el objetivo de Pfizer de proporcionar millones de dosis a las poblaciones vulnerables para el otoño es posible. Drew Weissmann, cuyo laboratorio de la Universidad de Pensilvania ha trabajado con Bio-NTech en vacunas de ARNm para enfermedades infecciosas, le dijo recientemente a **Forbes** que simplemente no se sabe si una vacuna de esta clase puede prevenir virus de ese tipo.

Jansen, jefe de investigación de vacunas de Pfizer, espera que Pfizer y Bio-NTech tengan una mejor idea a principios de julio sobre cuál de los cuatro candidatos a vacunas es el más prometedor y si es factible su plazo hiperacelerado. Es probable que la compañía traslade solo una o dos de las vacunas más prometedoras a ensayos más avanzados.

“No es fácil. De hecho, nunca se había hecho antes, no puedo darte una probabilidad”, dice Jansen. “Una crisis sin precedentes, como la pandemia en curso, requiere una acción inédita. Albert fue el primero en ver eso y hacer algo en consecuencia, y en brindarnos el apoyo y el entorno para que actuemos con valentía”.

Cuando Albert Bourla comenzó su carrera en la cima de Pfizer en enero de 2019, retiró la voluminosa mesa marrón de la sala de conferencias del CEO y no la



Las mejores ideas obtendrán el dinero. Una empresa con la escala de Pfizer y la mentalidad de una pequeña biotecnológica siempre fue mi sueño”

reemplazó, volvió a colocar las sillas en círculo y colocó fotografías de pacientes en la pared. La idea era promover una discusión abierta y recordar a las personas sobre el verdadero propósito de una compañía farmacéutica. Poco después, otros empleados de Pfizer comenzaron a poner fotos en sus escritorios de pacientes que conocen o aman.

La forma poco ortodoxa que llevó a Bourla al pináculo del poder corporativo, comenzó en la segunda ciudad más grande de Grecia, Thessaloniki, una ciudad portuaria del norte del Mar Egeo. Creció en la clase media (su padre y su tío eran dueños de una licorería) como parte de una pequeña minoría judía que sobrevivió a la ocupación alemana y al Holocausto.

El amor por los animales y la ciencia llevó a Bourla a convertirse en veterinario. En la Universidad Aristóteles de Salónica, era conocido por tocar la guitarra y cantar, y durante los veranos trabajó como guía turístico europeo. Se unió a la oficina de Pfizer en Grecia en 1993, trabajando

en su división de salud animal, comenzando un ascenso que lo llevó a mudar a su familia a ocho ciudades en cinco países

Para 2014, Bourla era un ejecutivo de alto nivel en la sede de Pfizer en Manhattan, en la calle 42, donde, entre otras cosas, dirigía las divisiones de vacunas y cáncer de la farmacéutica. Aportó un toque mediterráneo al conglomerado abotonado. Sus reuniones grupales fueron bulliciosas, resonando a través de los corredores en gran parte silenciosos. Obligó a las unidades de la compañía a expresar sus métricas en términos de cuántos pacientes estaban ayudando, no solo en términos de dólares y centavos.

Ian Read, escocés y CEO de Pfizer en ese momento, había revertido la fortuna de la compañía en Wall Street, donde sus acciones habían tenido un bajo rendimiento, recomprando muchas acciones y vendiendo negocios que ofrecían fórmula para bebés y medicamentos para animales. De manera menos visible, Read revitalizó la línea de medicamentos de Pfizer en su negocio principal de vacunas y capacitó a los investigadores de la compañía para desarrollar terapias dirigidas, particularmente para el cáncer, ya que algunos de sus medicamentos comercializados en masa, como el exitoso, Lipitor, para reducir el colesterol, quedaron fuera de patente.

El último trabajo de Bourla antes de ascender a la C-suite (nivel ejecutivo) fue como jefe del grupo de innovación de Pfizer. Se acercó al puesto como si estuviera dirigiendo una empresa de capital de

riesgo de ciencias biológicas. Forzó a cada una de sus seis unidades de negocios, que incluían oncología, vacunas y enfermedades raras, a competir por el financiamiento. “Les decía a todos:” Soy su jefe, soy de capital privado, el que tenga mejores ideas obtendrá el dinero”, dice. “Una empresa que tiene la escala de Pfizer y la mentalidad de una pequeña biotecnología siempre fue mi sueño”.

“Albert tiene un sentido de urgencia, y eso está surgiendo en la forma en que está ordenando los recursos de la compañía para tratar de desarrollar una vacuna o tratamiento para Covid-19”, dice Read, su exjefe. “Es una persona carismática, que da energía a grupos de personas para hacer el trabajo”.

La urgencia de Bourla fue evidente después de un fin de semana difícil en febrero cuando se dio cuenta de que el coronavirus no iba a ser solo un problema para China. En una llamada al siguiente lunes por la mañana, Bourla disparó instrucciones a los altos mandos de Pfizer. Les dijo a los ejecutivos científicos que se aseguraran de que los laboratorios de la compañía permanecieran abiertos, y que la farmacéutica necesitaba contribuir a una solución médica a la pandemia. “Si no somos nosotros, ¿entonces quién?”, dijo Bourla. Dio instrucciones al grupo de fabricación para que hiciera una lista de los medicamentos de Pfizer, incluidos los que tratan la insuficiencia cardíaca y las infecciones bacterianas oportunistas, que tendrían una gran demanda en una pandemia y se asegurarían de que no se vean obstaculizados por los cuellos de botella de producción. Luego informó oficialmente a la junta que estaba girando la compañía hacia el Covid-19.

Un día, en medio de esta reestructuración, el director de Pfizer, Scott Gottlieb, que solía administrar la FDA, abandonó la sede de la compañía en Manhattan y, en cuestión de horas, sus temores se estaban cumpliendo: surgían informes de California que indicaban una propagación en distintas áreas de EU. Esa noche, Gottlieb publicó un hilo de Twitter: podría haber una larga pelea, una que requiere sacrificio compartido, dijo, pero en parte debido a los esfuerzos de Bourla en Pfizer, también podría decir que el desarrollo de vacunas y terapias ya estaba en marcha.

A mediados de marzo, Bourla decidió hacer público el plan de Pfizer para compartir datos de su investigación de Covid-19 con compañías farmacéuticas rivales. Prometió usar cualquier exceso de capacidad de fabricación e incluso cambiar la producción en las instalaciones de la compañía de sus propios productos para hacer tratamientos, contra



Un billón de dólares no nos va a quebrar. Y no planeo perderlo. Planeo asegurarme de que usemos este producto”

el virus, de otras empresas. “Ya sabes el dicho”, dice Bourla. “Cuidado con lo que deseas”.

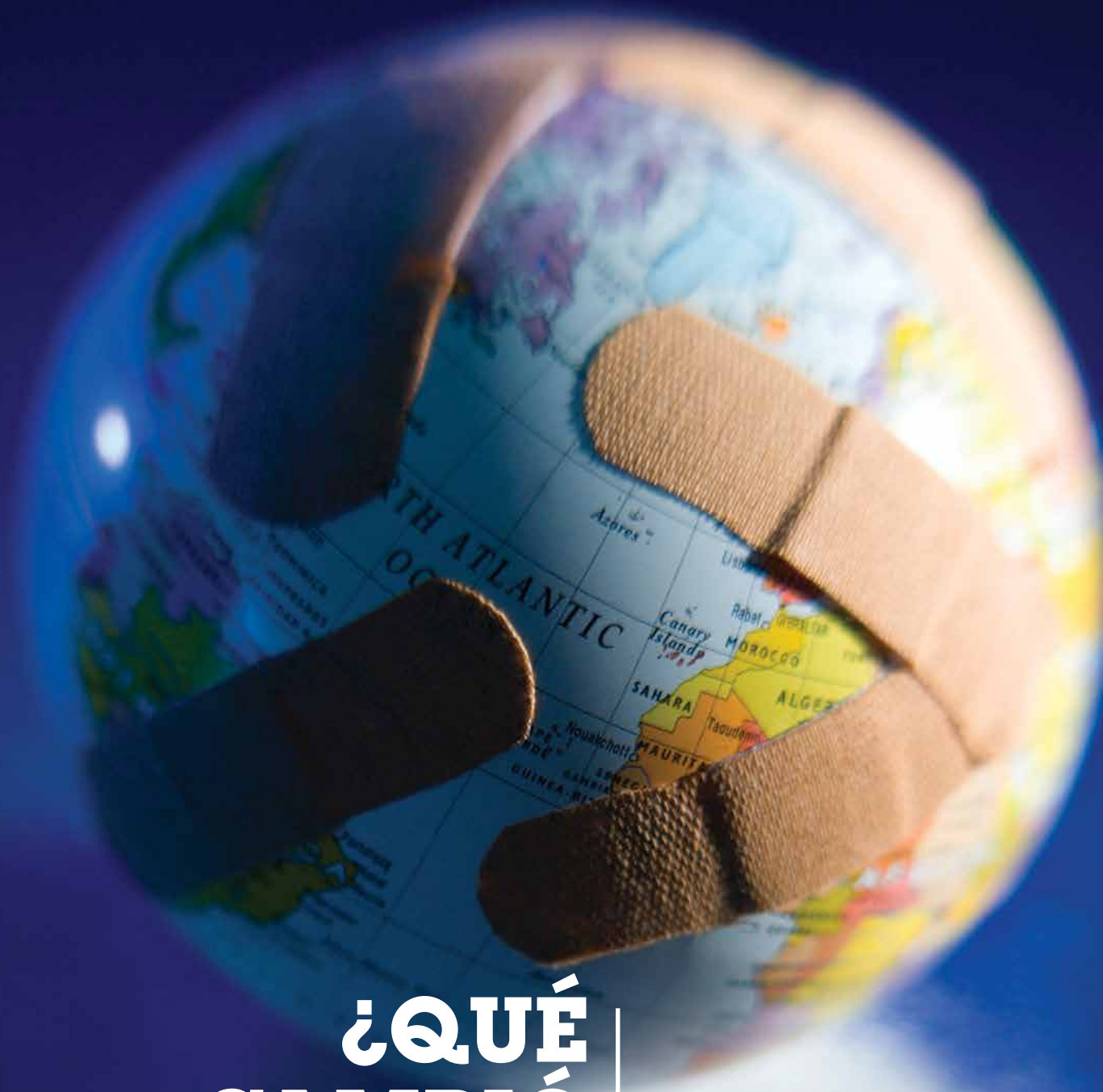
Desde entonces, Pfizer ha tenido noticias de 340 compañías. Ya ha brindado soporte técnico a algunos de ellos y está a punto de firmar grandes acuerdos de fabricación con otros. También está en conversaciones con empresas adicionales que necesitan financiación para sus propios tratamientos contra el Covid-19.

En una reunión de video de la junta directiva de Pfizer a fines de abril, se le preguntó a Bourla qué pasaría si varios fabricantes de vacunas fueran exitosos. Ese sería el mejor resultado posible, respondió, porque se podrían producir rápidamente enormes cantidades de vacuna.

Ha habido “múltiples momentos de malas noticias para arruinar las buenas nuevas que tuvo tres horas antes”, dice Bourla. El trabajo de laboratorio de Pfizer ha demostrado que uno de sus inhibidores de la proteasa, desarrollado inicialmente para combatir el SARS, exhibe actividad antiviral contra el SARS-CoV-2. Ahora tiene como objetivo comenzar una prueba en humanos para ese antiviral, que se administra por vía intravenosa, a fines del verano.

Mientras todo esto está sucediendo, por supuesto, Bourla todavía necesita ejecutar el resto de Pfizer. Recientemente planeó una visita simbólica a una planta de la empresa, ninguna ha cerrado, pero después de hacer los arreglos, se le informó que no se le permitiría ingresar porque no se lo consideraba esencial.

“No sé si alguna vez estuve preparado para algo como esto”, dice Bourla. “Pero sientes que necesitas aguantar y estar a la altura de las circunstancias”.



¿QUÉ CAMBIÓ EN EL MUNDO?

CON LA LLEGADA DEL CORONAVIRUS SE DICE QUE EL PLANETA CAMBIÓ. EXPERTOS EN DIFERENTES ÁREAS DE LOS NEGOCIOS HABLAN PARA FORBES DE QUÉ MANERA HAY QUE PREPARARSE PARA LAS TRANSFORMACIONES QUE SE VIENEN.



POR: ANDRÉS GARIBELLO

50

SOBREVIVIR A LA INCERTIDUMBRE

AMY WEBB Y SU FUTURE TODAY INSTITUTE SE ENCARGA DE ASESORAR A MULTINACIONALES Y LÍDERES EN EL MUNDO SOBRE CÓMO PREPARARSE PARA EL FUTURO. REFLEXIONES, IDEAS Y ESTRATEGIAS PARA, DESDE YA, PODER OPERAR EN MEDIO DE ESCENARIOS COMPLEJOS.

FOTO: FUTURE TODAY INSTITUTE



El coronavirus puso a todas las organizaciones, pequeñas, medianas y grandes, a pensar cómo se ven a finalizar el 2020, en el 2021 y dentro de 10 años, en un escenario en el que todos quieren sobrevivir. Los modelos de negocios y las estrategias se rompieron en mil pedazos.

Amy Webb, CEO del Future Today Institute, una firma de consultoría de gestión basada en datos y tecnología, profesora de la NYU Stern School of Business y que escribe sobre el futuro en publicaciones como en el Harvard Business Review, habla con **Forbes** sobre cuáles son los escenarios que tienen y van a andar las organizaciones de ahora en adelante tras la propagación del virus.

¿Que cosas cambiaron en la manera de hacer negocios con el coronavirus?

Todo cambió. Cada organización debe dejar a un lado su plan estratégico y crear uno nuevo que considere el corto plazo y el futuro más lejano. Hay dos preguntas que cada una de las organizaciones se debe preguntar en este momento. Si no lo hace, a mi parecer, son irresponsables con sus *stakeholders*: 1. ¿Cómo debemos cambiar ahora nuestro plan estratégico, dados todos los cambios inmediatos y sus implicaciones de siguiente orden? 2. ¿Cómo tendrá que cambiar nuestro modelo de negocio para avanzar? La respuesta a estas dos preguntas no puede ser: “Nosotros realmente no necesitamos hacer ajustes”.

Ante esta gran incertidumbre, las compañías que no se estén confrontando profundamente no van a sobrevivir.

¿Cómo los empresarios pueden manejar la incertidumbre del futuro?

Los empresarios deben hacer tres cosas. Primero, deben estar de acuerdo con que el objetivo no es predecir, sino estar preparados. Deben comprometerse a crear un estado de preparación dentro de sus organizaciones en todo momento. Por ejemplo, una empresa puede construir conocimiento sobre las proteínas de origen vegetal. Todavía no necesitan comenzar a fabricar nada, pero si llega el día en el que el mercado exija bebidas a base de plantas en lugar de leche de vaca, la compañía no cederá ante la interrupción de una fuerza externa. En segundo lugar, los empresarios deben aceptar la incertidumbre, pero aceptar la incertidumbre en términos comerciales significa cambiar su enfoque de la planificación estratégica y la ejecución de la misma. Puede hacer proyecciones financieras de 18 meses o de hasta cinco años en algunas industrias, pero nada es certero. La aparición de Covid-19 ciertamente demostró ese punto. Las empresas que se organizan alrededor del principio de aceptar la incertidumbre tienden a sobrevivir a cualquier interrupción que se presente. El tercero es ser flexible. La mejor manera de prepararse para el futuro es realizar ingeniería inversa al mundo futuro en el que desea vivir. Tenga una visión sólida de lo que quiere que sea el futuro, pero sea flexible en su enfoque para lograrlo.

¿Qué necesitan y deben tener los líderes para trabajar en escenarios complejos y de incertidumbre?

Las empresas que prosperan en la profunda incertidumbre tienden a inculcar una cultura de curiosidad. Las empresas que premian el aprendizaje continuo, no la capacitación en temas internos, sino el enriquecimiento en campos adyacentes, tienden a prosperar. Los líderes que comunican un propósito y una visión clara, pero permiten a los empleados trazar su propio camino, les va bien. Conozco a alguien, la llamaré Sarah, que trabaja como gerente de finanzas para una

empresa que asesoramos. Sarah resulta ser una pensadora excepcionalmente creativa y alguien que siempre está a la vanguardia de las nuevas tecnologías. En otras compañías, es posible que no tuviera la credibilidad de compartir sus ideas con los ejecutivos porque no está en el grupo de tecnología o en un equipo de I + D. Pero la compañía de Sarah fomenta la investigación en equipos que incluyan miembros de diversas áreas y las conversaciones sobre tendencias. Como resultado, ella tiene un conducto para compartir lo que está viendo, y existe un proceso para tomar decisiones. Sarah también se siente escuchada y apreciada, lo que la motiva a seguir buscando nuevas tendencias. Es un ciclo virtuoso de previsión, innovación y evolución.

¿Qué debe tener el líder del futuro?

Como futurista cuantitativa, mi trabajo es investigar el futuro utilizando modelos basados en datos. Mi observación es que los equipos de liderazgo quedan atrapados en un ciclo de abordar el riesgo a largo plazo con soluciones rígidas a corto plazo, y en el proceso invitan a la entropía. Los equipos inmersos en líneas de tiempo lineales tradicionales quedan atrapados en un ciclo de respuestas tácticas, quienes se sienten abocados a un cambio constante que les es impuesto por fuerzas externas. Cuando miro a compañías exitosas que han resistido muchas crisis, compañías como IBM en los Estados Unidos; ARaymond en Francia, o Nintendo, en Japón, creo que una característica común es su capacidad para equilibrar el futuro a corto y largo plazo de sus compañías simultáneamente. La gente no se da cuenta, pero Nintendo es una de las compañías de operación continua más antiguas del mundo. Equilibrar la planificación a corto y largo plazo es difícil de hacer, porque requiere confrontar continuamente las creencias de una empresa, hacer pequeñas apuestas todo el tiempo y estar dispuesto a recalibrar la estrategia según sea necesario.

¿Qué cosas debe considerar un empresario al reestructurar su negocio que ha sido frenado por el coronavirus?

La catástrofe es un gran catalizador para la innovación. Para los empresarios que están considerando reestructurar su negocio, su objetivo ahora es anticipar lo que vendrá después. ¿Cómo cambiará el coronavirus a los diferentes segmentos del mercado? ¿Cuáles son las implicaciones de siguiente orden? Antes de pivotar, o hacer un cambio en su negocio, piense en cómo su mercado futuro estará determinado por los innumerables factores externos que influyen en el negocio. Animo a todas las compañías a las que aconsejo para que usen lo que llamo la “teoría de las fuerzas futuras”, que dice que todo cambio tiende a provenir de once fuentes macro de disrupción. Estos son factores externos a las empresas sobre los cuales tienen poco control. Hay 11 fuentes de cambio macro que toda empresa debe monitorear: distribución de riqueza, educación, infraestructura, gobierno, geopolítica, economía, salud pública, demografía, medio ambiente, medios y telecomunicaciones. La undécima fuente es la tecnología, que está conectada con todos ellos y con todas las partes de la sociedad. Esto puede parecer una lista irrazonablemente amplia de señales a monitorear para prepararse para el futuro, pero en mi experiencia ignorar estas posibles fuentes de cambio deja a las organizaciones vulnerables a la disrupción.

Empresarios hablan de transformación digital y están buscando nuevos canales para conectar con consumidores. ¿Cómo hacer una transformación digital eficiente?

Los humanos son por naturaleza colaborativos. Aprendemos unos de otros. En el contexto tecnológico que ahora impulsa la vida laboral remota bajo el Covid-19, hay una capa de colaboración que incluye alguna combinación de Slack, Keybase, Microsoft Teams, Zoom, Skype y Hangouts. Antes del virus, ya estábamos escuchando historias sobre cómo la capa de colaboración se ha vuelto opresiva, con gerentes, colegas y clientes tintineando a todas horas del día y de la noche. Algunas compañías ahora están pidiendo a los trabajadores remotos que dejen Zoom activado durante su jornada laboral para que puedan ser monitoreados, lo que honestamente suena como lo que un escritor



Últimamente, a raíz del coronavirus, escucho llamados a que las organizaciones deben ser “a prueba de futuro” [mecanismos para anticiparse al futuro para evitar eventos de estrés], una frase que realmente no me gusta porque es una falacia absoluta. No hay forma para una organización de ser “a prueba de futuro”

distópico de ciencia ficción en la década de 1960 habría imaginado para el año 2000. El objetivo es lograr el equilibrio adecuado para empleados y clientes, pero no puede esperar a que termine el coronavirus para comenzar su transformación digital. En realidad, en este momento debería duplicar los esfuerzos en la transformación digital.

En el Future Today Institute, ya habíamos comenzado a adoptar tecnologías de trabajo remotas y a desarrollar pautas y políticas para usarlas. Como organización, llevamos 15 años probando y optimizando nuestro contexto de tecnología remota para el trabajo.

También hablan de reinención y disrupción. ¿Cuáles son los verdaderos caminos para llegar a ser disruptivos?

Tengo una relación de amor y odio con la palabra “disrupción” porque creo que de alguna manera absuelve a las organizaciones por su falta de planificación y, en otros casos, hace que los empresarios piensen que el éxito equivale a una ligera repetición en otro producto o servicio. Netflix es un éxito porque resolvió desafíos en los modelos anteriores de alquiler de videos. Fue significativamente disruptivo frente a Blockbuster y otras cadenas fuera del negocio. Los modelos de precios, distribución, sistema de inventario cambiaron del ladrillo a lo digital. Todavía era un servicio pago para el alquiler de películas, pero en todos los demás aspectos era un tipo de negocio totalmente diferente. Cuando escucho a la gente hablar de ser disruptivo en un segmento de cualquier industria, generalmente no

piensan lo suficientemente radical, especialmente cuando las mejores oportunidades para reinventarse están atrás, en los datos y la logística.

Últimamente, a raíz del coronavirus, escucho llamados a que las organizaciones deben ser “a prueba de futuro” [mecanismos para anticiparse al futuro para evitar eventos de estrés], una frase que realmente no me gusta porque es una falacia absoluta. No hay forma para una organización de ser “a prueba de futuro”. Una pregunta que hago constantemente es: ¿qué se necesitaría realmente para que una organización sea “a prueba de futuro”? Detente y piensa en eso antes de darte la respuesta. Es matemáticamente imposible construir un futuro preciso y predecible. Hay demasiadas variables externas sobre las cuales no tenemos control. Si no podemos articular una narrativa precisa y completa del futuro, entonces debemos estar de acuerdo en que la incertidumbre es un hecho. Si hay incertidumbre, entonces no hay forma de construir un modelo predictivo integral. Y si no podemos hacer eso, no podemos hacer ingeniería inversa de cada cosa posible que resulte en una organización verdaderamente “a prueba de futuro”.

La respuesta lógica sería reconocer la incertidumbre y hacer que el objetivo principal de la organización sea reducirla tanto como sea posible todo el tiempo. El futuro siempre viene. Está simultáneamente a cinco segundos, cinco minutos, cinco años, cinco décadas de distancia. La mejor manera de dar forma al futuro es desarrollar el hábito de escuchar siempre las señales. Si no desea experimentar un *shock*

futuro, entonces debe ser bueno para mapear las implicaciones de lo que haga.

¿En qué sentido cree que la pandemia cambió la manera de trabajar en las organizaciones?

Depende de la organización. Hay algo común que estoy viendo entre los equipos de liderazgo: una mayor disposición a acoger una modalidad de trabajo distribuido y virtual. De hecho, creo que esto podría ser algo bueno en el futuro. Muchos equipos dentro de las empresas están aislados y, a veces, eso es el resultado de separaciones físicas. Por ejemplo, el departamento de finanzas de una empresa podría estar en el piso 10 de un edificio, mientras que su departamento de recursos humanos está en el piso 8. Puede haber grandes oportunidades para que esos dos equipos aprendan unos de otros, o para colaborar, pero solo si no hay momentos fortuitos para toparse entre sí. A medida que las empresas cambian al trabajo remoto utilizando herramientas como Slack, Keybase y otros sistemas, el personal que normalmente no se hablaría entre sí ahora se está reuniendo en salas de *chat*. Un resultado positivo del virus sería un mayor énfasis en equipos multifuncionales.

¿Por qué considera que las Big Nine van a determinar el futuro de los negocios (y de la humanidad)? ¿Qué riesgos hay?

La tecnología segura y beneficiosa no es el resultado de la esperanza y la casualidad. Es el producto de un liderazgo valiente y de colaboraciones dedicadas y continuas. Pero en este momento, la comunidad de inteligencia artificial (IA) es competitiva y, a menudo, trabaja con propósitos cruzados. El futuro de la IA, y por extensión, el futuro de la humanidad, ya está controlado por solo nueve grandes titanes tecnológicos, que están desarrollando los marcos, los conjuntos de chips y las redes, financiando la mayoría de la investigación, obteniendo la mayor parte de las patentes, y en el proceso extrae nuestros datos de formas que no son transparentes u observables para nosotros.

Seis están en los EEUU, y los llamo G-MAFIA: Google, Microsoft, Amazon, Facebook, IBM y Apple. Tres están en China,



Pronto, las empresas podrán aprovechar la robótica basada en la nube para una variedad de usos, incluida la selección de bodegas estratégicas en previsión de picos estacionales de venta minorista, seguridad en grandes edificios y automatización de fábricas. También podría ser un catalizador para alejar la fabricación de países donde los costos de mano de obra humana son baratos”

y son el BAT: Baidu, Alibaba y Tencent. Las Big Nine están bajo una intensa presión, desde Wall Street en Estados Unidos y Beijing en China, para cumplir con las expectativas miopes, incluso a un gran costo para nuestro futuro. Desde la puntuación algorítmica, hasta la automatización de procesos robóticos, el diseño autónomo, los fondos cuantitativos y los fondos negociados electrónicamente, hasta los sistemas automáticos de armas, los sistemas de IA son poderosos y se vuelven más poderosos cada día. Necesitamos estos sistemas para acelerar el proceso de descubrimiento científico, eso es especialmente cierto con respecto a Covid-19. Pero los sistemas de IA también están haciendo determinaciones sobre nosotros y nuestros negocios, e incluso nuestra geopolítica. La IA debe ser tratada como un bien público. Deberíamos tener una mejor comprensión de cómo se utilizan nuestros datos, si hay sesgos en el sistema y transparencia sobre cómo se toman las decisiones. En última instancia, esto también ayudará a las empresas. Si una empresa quiere hacer un mejor uso de sus datos, debe tener una comprensión clara de cómo se procesan.

Es decir, ¿ya no hay privacidad?

Sí, la privacidad está muerta. Todos los que viven hoy están bajo vigilancia persistente de una gran cantidad de tecnologías, y de lo que la mayoría de la gente no se da cuenta es que las compañías tecnológicas no necesitan cámaras para verte. Todas las empresas deben centrarse en la gobernanza y la higiene de los datos, es decir, ¿cómo recopilará, refinará, optimizará, almacenará y venderá la información que genere su organización? ¿Cómo puede estar seguro de que los datos que está generando están limpios y libres de sesgos? ¿Cómo sabes que puedes confiar en tus datos? El riesgo y el cumplimiento son primordiales, por lo que comprender cómo su empresa utiliza los datos y los sistemas de puntuación de terceros debería ser una prioridad. Los sistemas de puntuación y seguimiento no son necesariamente malos. Las herramientas de reconocimiento de objetos impulsadas por IA ayudarán a los agricultores a ver plagas y enfermedades antes de que den lugar a cultivos deteriorados.

¿Cómo las empresas pueden avanzar en inteligencia artificial?

La IA ya está siendo utilizada por las empresas. La IA no es una tecnología única, es un término general para la tercera era de la informática. Todos usamos IA todo el tiempo. Este año, las empresas tendrán un mayor acceso a los sistemas de inteligencia artificial basados en la nube que ofrecen automatización de procesos robóticos y plataformas de código o sin código que les permitirán crear aplicaciones comerciales utilizando los datos de su empresa. El verdadero problema para la mayoría de las empresas no es encontrar programadores que puedan construir sistemas de inteligencia artificial, sino encontrar científicos de datos que tengan suficiente experiencia y comprensión para saber qué hacer con las plataformas. Cada negocio es diferente. Si tiene datos de microclima, datos biométricos y datos de ubicación, puede automatizar y optimizar una granja lechera para asegurarse de que cada vaca obtenga la nutrición adecuada que necesita en cada alimentación. Si tiene datos estructurados de interacciones de servicio al cliente, puede aprender dónde

está causando frustración y, con suerte, hacer ajustes. Si está en finanzas, puede entrenar y utilizar el aprendizaje profundo para seleccionar y optimizar los factores que se utilizan para los fondos negociados algorítmicamente. Hay muchas posibilidades en todas las industrias.



La mejor manera de dar forma al futuro es desarrollar el hábito de escuchar siempre las señales. Si no desea experimentar un shock futuro, entonces debe ser bueno para mapear las implicaciones de lo que haga”

Le hago la misma pregunta para el uso de la robótica y el blockchain...

Los robots son solo contenedores para códigos. Muy pronto, las compañías tendrán acceso a equipos de robots que pueden usar para una variedad de propósitos. Por ejemplo, AWS RoboMaker de Amazon se creó para ayudar a las empresas a probar e implementar aplicaciones de robótica inteligente a escala utilizando la nube. La robótica en la nube y la automatización es un campo en el que los robots físicos comparten datos y códigos y realizan cálculos de forma remota a través de redes, en lugar de hacerlo solo en sus contenedores. Pronto, las empresas podrán aprovechar la robótica basada en la nube para una variedad de usos, incluida la selección de bodegas estratégicas en previsión de picos estacionales de venta minorista, seguridad en grandes edificios y automatización de fábricas. También podría ayudar a fabricar en países donde los costos de mano de obra sean más baratos.

En cuanto a *blockchain*, sé que los gobiernos están profundamente interesados

en la tecnología de contabilidad distribuida para una variedad de propósitos. China ha propuesto su propia moneda digital nacional, y Singapur hizo un estudio similar hace un tiempo. Estuve en media docena de reuniones sobre el futuro de *blockchain* en el Foro Económico Mundial en Davos este año. Hubo discusiones sobre la propiedad de datos, monedas digitales, nacionalizar *blockchains* y nuevas aplicaciones comerciales. Creo que las empresas todavía están esperando ver casos de uso claros. Fuera de las actividades transaccionales, como los contratos o la verificación de identidad, todavía no hemos visto pruebas de concepto de productos o servicios de *blockchain* que puedan escalar y obtener ingresos. Hay muchas oportunidades de negocios, pero la tecnología necesita madurar un poco más.

¿Quien maneja la data tiene el poder de decisión?

A menudo, más datos no es mejor, es solo sobrecarga de información. Si no tiene las herramientas para analizarlo, esos datos no solo no son útiles, sino que también pueden generar ‘miedo a perderse algo’ o FOMO, por sus siglas en inglés (the ‘fear of missing out’ on business *insights* and intelligence). De hecho, me preocupa que en nuestro clima actual, hayamos cambiado FOMO por miedo absoluto. Eso era cierto antes del brote de Covid-19, y ciertamente es verdadero ahora. El *big data* se convirtió en algo importante a principios de la década de 2010. El *big data* se convirtió en una especie de forma abreviada para hablar acerca de llegar a niveles más profundos de conocimientos y comprensión con los clientes, los procesos de la cadena de suministro, la eficiencia de la fuerza laboral, los deseos de los electores y los votantes en el sector público y similares. En conclusión: veo a muchas personas que solicitan *dashboards*. Es decir, un lugar para toda la información, con un algoritmo que analiza y prioriza las cosas importantes, y tal vez otro algoritmo que analiza y refina las ideas más importantes. Un tablero no resolverá el problema. Ser más selectivo acerca de las fuentes de información y establecer expectativas realistas sobre cómo administrar el flujo de datos es lo que aliviará la ansiedad organizacional. **1**

Las crisis
traen incertidumbre,
pero también
oportunidades.

Las **25** empresas resilientes

Una iniciativa que reconoce el empuje, la tenacidad, la creatividad y el liderazgo de las pequeñas y medianas empresas que se mantienen pese a la adversidad económica que presenta la “nueva normalidad”.

Más información en:

forbes.co

Síguenos en:



@forbescolombia

#25PymesForbes

Presenta:

COLOMBIA
Forbes



POR: GUILLERMO JARAMILLO UPEGUI*

LA NUEVA FORMA DE HACER NEGOCIOS

ESTAS SON LAS PREGUNTAS QUE SE DEBEN HACER LOS EMPRESARIOS PARA SOBREVIVIR Y LOGRAR AVANZAR EN MOMENTOS DE DIFICULTAD.



56



Uno de los trabajos más llamativos de los últimos tiempos es la utilización de grandes volúmenes de información como fuente para la toma de decisiones; las grandes compañías de consultoría se están apoyando en algoritmos de inteligencia artificial para predecir el comportamiento de múltiples variables y de esta forma trazar mapas de ruta que le permitan a las economías cruzar el camino oscuro y tramposo de la crisis causada por el Covid-19.

Desde el optimismo, que no es igual al positivismo, encontramos que es importante durante esta pausa hacerse preguntas que nos puedan ayudar a identificar las nuevas capacidades y confrontarlas con el recién descubierto universo de demanda de productos y servicios.

¿EN QUÉ NEGOCIO CREO QUE ESTOY?

Fundamentalmente la creencia de un equilibrio entre la oferta y la demanda ha respondido esta pregunta, pero nunca hemos analizado los valores subsecuentes al cumplir la oferta de valor para resolverla.

Claramente para blindar la producción de bienes o servicios hemos generado capacidades que por lo general están

subutilizadas y como resultado de esto hemos visto que las tecnologías digitales están empezando a conquistar estas capacidades ociosas.

Hoy, bajo el manto de esta crisis, esta pregunta se vuelve protagonista, debido a que el negocio en el que creía que estaba no existe o al menos no volverá a ser igual. Es prioritario desarrollar el sentido de la identificación de las nuevas realidades y necesidades para acoplar nuestras capacidades.

En Colombia hemos visto cómo de manera resiliente y creativa, grandes compañías de repuestos para automóviles reconvirtieron su línea de producción habitual en una para construir ventiladores para las unidades de cuidados intensivos, fábricas de colchones tradicionales ahora confeccionan forros asépticos para las camas de los hospitales y como este ejemplo podría enumerar más de 100. Es imperativo que sepamos si nuestro negocio es verdaderamente el que inicialmente diseñamos para nuestras empresas. En esta respuesta no debemos ser románticos, debemos ser claros.

¿EN QUÉ NEGOCIO VERDADERAMENTE ESTOY?

No significa que en el negocio que estoy hoy, como resultado de una adaptación a la crisis, sea el negocio en el que debería continuar. Ponderar los tiempos de permanencia versus oportunidades es la clave.

Hoy el negocio es sobrevivir y perfilar mis capacidades para el futuro. La gran lección que nos deja esta pandemia es que debemos ser ágiles en el cambio: la información y la data se

hacen relevantes en la toma de decisiones. La capacidad para responder en la marcha debe ser nuestra prioridad, bien lo decía Churchill en su discurso “Lucharemos desde las montañas, desde las calles”. Hoy estamos en situación como de guerra, luchando cada día desde un frente distinto: haciendo ropa para los equipos de enfermeras de las clínicas, respiradores, forros asépticos.

No podemos dejarnos enamorar si hoy hemos encontrado un nicho de mercado porque con toda seguridad la tendencia de consumo cambiará y nos veremos forzados a reinventarnos nuevamente. Hay que mantener alertas a nuestros equipos de definición de capacidades para que detecten tempranamente el nuevo rumbo de los negocios.

¿EN QUÉ NEGOCIO NECESITO ESTAR?

Quisiera pensar que Colombia identificó nuevas oportunidades y que ha desarrollado nuevas capacidades en la industria de la bioseguridad. Tenemos empresarios visionarios como es el caso de Juan Fernando Correa, de Clay SA, una compañía caleña que desde hace 20 años produce elementos de bioseguridad. Juan Fernando hace cinco años les propuso a sus empleados cambiar su eslogan de “Clay SA - Higiene, Protección y Prevención” a “Clay SA Bioseguridad” con una gran incredulidad de los mismos, pero con una gran visión, Juan Fernando entendió en ese momento el negocio en el cual necesitaba estar. Lo más interesante es que no tuvo que modificar gran parte de su proceso productivo, pero sí empezó a ubicar el nuevo mercado. Es de anotar que Clay SA hoy ha contribuido de manera importante en la protección de nuestro personal médico.

Tenemos la oportunidad única en nuestra generación, de impulsar agresivamente las capacidades que hemos descubierto en los últimos meses, convertirnos en una potencia en los sectores de salud, tecnológico, robótica, alimentos, desarrollo de *software*, *fintech* e *infratech*.

CAPACIDADES PARA RECONFIGURARNOS

Definitivamente nuestra historia convulsionada y llena de dificultades ha

LAS 5 CLAVES PARA AVANZAR

LA DEFINICIÓN DE CENTROS DE EXCELENCIA TECNOLÓGICA DEBE ESTAR EN LAS PRIORIDADES PARA DESARROLLAR PROFUNDAMENTE LAS CAPACIDADES QUE INCIPIENTEMENTE ESTAMOS VIENDO FLORECER:


- 1 Identificar las capacidades con las que puedo resolver una necesidad hoy.
- 2 Definir mi modelo operacional basado en esas capacidades.
- 3 Trazar un mapa de ruta de sostenibilidad de mis capacidades.
- 4 Implementar una estrategia de adaptación y respuesta a nuevas necesidades.
- 5 Dimensionar el momento versus el mercado.

desarrollado en nosotros la mayor de las capacidades y es la de adaptarnos.

A pesar de no ser un país tecnológicamente avanzado, hemos encontrado la forma de competir con calidad en los mercados internacionales. Nuestra capacidad y calidad de mano de obra sobresa en el mundo y nuestros servicios son apetecidos por compañías de clase mundial.

Nuestra rapidez de reacción hace que las definiciones de nuestros modelos operacionales se ejecuten y generen nuevas líneas de producción en días. La aplicación de nuevas tecnologías y la disposición del gobierno para generar conectividad a gran escala promueven la masa crítica para que los negocios digitales prosperen.

Debemos prepararnos para el futuro inmediato, el desarrollo de capacidades asociadas con el mundo digital, el teletrabajo, el estudio en casa, la telemedicina, el replanteamiento del uso de los activos físicos y la flexibilidad en las normas para generar modelos anticíclicos. Además, se hace necesario acelerar la interoperabilidad entre el gobierno y los ciudadanos.

Se hace indispensable un censo de nuevas capacidades y que los gobiernos apoyen las iniciativas que tengan visión global y generen empleo. 

POR: RAMIRO BADO LANUSSE*


RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS EN LA NUEVA NORMALIDAD

PERFILES CON HABILIDADES BLANDAS SERÁN LOS MÁS APETECIDOS DURANTE Y POSCOVID-19, PUES, ANTE TODO, SE PRIVILEGIARÁN LAS PERSONAS QUE SE ADAPTAN MÁS FÁCIL A LOS CAMBIOS.

Para nadie es una sorpresa que por causa del Covid-19 el mundo en general ha tenido que transformarse a una velocidad nunca antes vista, rompiendo con una gran cantidad de paradigmas existentes. Hasta el momento ha sido posible ver cómo las organizaciones y los profesionales han tenido que adaptarse a normas de bioseguridad y a una nueva forma de comunicación, de trabajo remoto y de compra venta de servicios absolutamente dependientes de la tecnología y de las plataformas digitales. Las compañías que han demostrado esta rápida adaptabilidad al cambio serán sin duda líderes en la era Poscovid-19.

Lo anterior repercute también en las habilidades

de profesionales, a demanda de perfiles y a prestación de servicios de reclutamiento especializado refiere. Por un lado, los cambios ya mencionados claramente han remarcado la importancia de contar con profesionales con fuertes habilidades blandas (inteligencia emocional, adaptabilidad al cambio y capacidad de promover el cambio cultural fueron las habilidades blandas más destacados en la encuesta de salarios ejecutivos para Latinoamérica 2019-2020 de Hays y están siendo indispensables en esta nueva normalidad. Esta tendencia, que ya veíamos en aumento desde hace un tiempo, se convertirá ahora en un requisito necesario para el éxito de los ejecutivos.

En cuanto a los cambios en la demanda de perfiles o nuevas posiciones creadas a partir de esto, aún es pronto y es incierto, para determinar en qué manera se transformará el mundo del trabajo. Los líderes de nuestra operación de Hays en China señalan que los segmentos que están experimentando un mayor crecimiento son la tecnología digital, la industria farmacéutica, la educación en línea, las ventas y las cadenas de suministro. Nuestras culturas en América Latina son muy diferentes, pero es interesante ver qué está sucediendo en otras naciones. Con respecto al servicio de reclutamiento para ejecutivos, todo este cambio nos ha llevado a rectificar los hallazgos estipulados en nuestro informe global. Desde entonces parte de nuestros procesos se realizan mediante el uso de IA y Data Science. 

*RAMIRO BADO LANUSSE,

REGIONAL DIRECTOR HAYS COLOMBIA

58



TENDENCIAS LABORALES

TRABAJO CON FLEXIBILIDAD.

Ahora, más que nunca, las organizaciones deben evaluar qué tanto son flexibles para el teletrabajo y los horarios o el tradicional balance entre las vidas personales y laborales.

IMPLEMENTACIÓN DE

TECNOLOGÍA. El uso de la tecnología será uno de los pilares, así como su implementación para aumentar la productividad. Por lo tanto, los perfiles deberían ir por esa línea. Temas como inteligencia artificial, computación en la nube y la automatización, son los sectores en los que se están haciendo inversiones.



¿CÓMO GESTIONAR EL RIESGO?

HAY UN ALTO RIESGO DE INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES. PASO A PASO PARA ENFRENTAR ORGANIZARSE (Y BLINDARSE) DE LÍOS CONTRACTUALES.



El coronavirus (Covid-19) ha expuesto a los negocios a condiciones comerciales inciertas y contingentes. Existe el riesgo potencial de sufrir interrupciones a lo largo de la cadena de valor, presiones en las relaciones comerciales y aumento del riesgo de incumplimiento de las obligaciones contractuales. A medida que la situación tienda a normalizarse y se haya superado lo peor de la crisis, es probable que las empresas comiencen a buscar cómo resolver esos desafíos contractuales que generó el Covid-19 y cómo restaurar las relaciones comerciales más importantes, en el contexto de

recesión pronunciada y una recuperación que se prolongará varios meses.

Es importante contemplar diferentes aspectos y hacerse las preguntas pertinentes, con el fin de gestionar el riesgo de incumplimiento contractual derivado del Covid-19 y de igual forma la exposición a reclamos y resolución de litigios. Un enfoque cuidadosamente considerado en el sistema para gestionar los riesgos de la disrupción permitirá que las organizaciones aborden los desafíos de manera proactiva y empiecen de forma correcta a prever y controlar el impacto del Covid-19 en las obligaciones contractuales.

Las empresas logran limitar el daño a su negocio cuando cuentan con un sistema que les permite identificar, evaluar y gestionar los riesgos de la disrupción, lo cual implícitamente incluye implementar/contar con un

mecanismo de reclamación estructurado, el cual, a su vez, contempla las siguientes acciones:

- Establecer un equipo para identificar problemas críticos, planificar y evaluar resultados potenciales, y asignar recursos apropiados.
- Decidir cómo preservar y almacenar información y comunicaciones contractuales, tanto las actuales como las generadas posteriormente.
- Distinguir los casos de incumplimiento que pueden negociarse de aquellos que llegarán a tribunales, y preparar la estrategia para cada caso.

Algunas preguntas al respecto que las organizaciones podrían hacerse frente a la gestión del riesgo de incumplimiento de obligaciones contractuales, por parte de contrapartes con las cuales se mantengan relaciones comerciales, asociados comerciales, proveedores, clientes, entre otros, podrían ser:

CONTRATOS EN INCUMPLIMIENTO O CON RENDIMIENTO INADECUADO

- ¿El contrato establece métricas de desempeño específicas, que una parte ya está incumpliendo o que están en riesgo de incumplimiento?
- ¿La legislación aplicable a mi contrato regula expresamente los efectos de una pandemia?
- ¿Puedo tomar alguna acción legal desde este momento o debo esperar a que los juzgados regresen a su operación regular?
- ¿La crisis derivada del coronavirus está siendo utilizada como una excusa para que una contraparte busque salir de la relación contractual, cuando en realidad existen otras razones subyacentes?
- ¿Es posible evaluar, de manera preventiva, las implicaciones financieras directas e indirectas de la extinción del contrato?
- ¿Puedo tomar medidas de mitigación e identificar con precisión los costos internos y externos asociados al incumplimiento de una relación contractual?
- ¿Podrían existir incumplimientos contractuales que puedan resolverse rápidamente o existirán casos que requieran de una investigación exhaustiva y conlleven a una negociación con la contraparte?
- ¿Qué planes o procedimientos existen para identificar, preservar, cotejar y analizar la evidencia y los datos (incluidos, por ejemplo, los correos electrónicos), que sean relevantes para evaluar el desempeño real y contrafáctico del contrato?

AFECTACIÓN DE UN PROCESO DE COMPRAVENTA

- El impacto financiero de la interrupción causada por el coronavirus, ¿tiene el potencial de interrumpir una fusión, adquisición o disposición?
- El acuerdo por la operación de compra-venta, ¿permite tener en cuenta el impacto del coronavirus? ¿Sería beneficioso o potencialmente perjudicial para su negocio?
- El impacto del coronavirus, ¿cambia el desempeño financiero del negocio durante un periodo? Si ese periodo aún no ha transcurrido, ¿se pueden tomar medidas que sean beneficiosas?
- ¿Se han proporcionado garantías que puedan ser reclamadas como consecuencia de las circunstancias cambiantes generadas por el coronavirus?

NO CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES

- ¿Cuál es el impacto financiero en su negocio, así como en el resto de la cadena de valor, de no cumplir con las obligaciones de suministrar cantidades particulares de bienes o niveles de servicio dentro de plazos definidos?
- ¿Puede resolverse la falla, o al menos mitigarse, incurriendo en costos adicionales o cambiando de proveedor, o hay un impacto más extenso y complejo en la operación o el entorno en el que opera el negocio?
- ¿Podría haber daños a la reputación o a una marca en particular? Si es así, ¿cómo responderá a esto y cómo cuantificará cualquier pérdida?
- ¿Su empresa tiene alguna cobertura de seguro que contemple expresamente dentro de su clausulado los efectos de una pandemia?



* CÉSAR MOLANO

ES SOCIO DE FINANCIEROS PARA COLOMBIA Y RAÚL RICARDO SACANNI, SOCIO DE FINANCIEROS PARA ARGENTINA, AMBOS DE DELOITTE.

FOTO: ALEXSL / GETTY IMAGES

LOS EJES

DE LA

REACTIVACIÓN

ANÁLISIS DEL PAPEL DE LOS SECTORES ECONÓMICOS PARA IMPULSAR LA ECONOMÍA EN UN AÑO DE RECESIÓN. QUÉ VA A PASAR CON LAS EXPORTACIONES, EL FUTURO DE LA DEUDA PÚBLICA Y EL DESAFÍO DE LA DIGITALIZACIÓN.

REACTIVACIÓN, ¿QUIÉN LA IMPULSARÁ?

AÚN EN MEDIO DE LA INCERTIDUMBRE, SE CALCULA QUE LA ECONOMÍA NACIONAL EMPEZARÍA SU RECUPERACIÓN EN EL TERCER TRIMESTRE, YA EVIDENCIANDO EL EFECTO DE LAS REAPERTURAS PRODUCTIVAS QUE INICIARON A FINALES DE ABRIL.

62

La economía colombiana creció 1,1 % en el primer trimestre para su serie original y 0,4 % desestacionalizada, si se le compara con el mismo periodo del año anterior y pese a que el impacto de la pandemia le llegó en la segunda mitad de marzo.

Con un segundo trimestre de al menos dos meses completos de confinamiento, la reapertura parcial y progresiva del aparato productivo le daría aire para que, una vez restablecida por completo la actividad y bajo lo que llaman ahora “la nueva normalidad”, el país inicie su recuperación en la segunda mitad del año.

Sin embargo, en el total del año se espera que el país se contraiga por lo menos 5,5 % según los cálculos del Ministerio de Hacienda y contando con el que, según el ministro Alberto Carrasquilla, sería el peor trimestre

en la historia del país: el periodo entre abril y junio.

Pero todavía “hay una incertidumbre muy grande ahora en términos de crecimiento porque hay varios fenómenos que todavía no sabemos muy bien cómo van a funcionar”, señala José Ignacio López, director de investigaciones económicas de Corficolombiana.

El economista añade que el primero de estos factores es “el éxito o no de la reapertura progresiva del país, hasta ahora vemos cómo otros países se han venido reabriendo y todavía es muy temprano para saber si realmente vamos a tener una aceleración en el número de contagios una vez que la economía empiece a reactivarse y que esto nos fuerce a tomar nuevamente medidas de restricción”.

También debe tenerse en cuenta la disciplina social y la capacidad de cada colombiano de mantener las medidas de protección tanto en su vida laboral como en la social. En tercer lugar, está el comportamiento de los precios del petróleo.

“Si tenemos un escenario más positivo para los precios del petróleo y demanda mundial por una reapertura también

exitosa en las economías desarrolladas, pues no se podría descartar que en el segundo semestre tuviéramos una recuperación importante y que al final del año la caída en el PIB no fuera tan negativa”, señala José Ignacio López.

En efecto, el BBVA Research advierte que los indicadores de demanda de energía y de consumo demuestran que el mayor choque para la economía, desde el lado de la oferta, habría estado entre la última semana de marzo y la primera mitad de abril, después de la cual inició la reapertura gradual de algunos negocios.

El que tomará más tiempo en recuperarse será el consumo, afectado por el menor ingreso de los colombianos que es a su vez producto de los despidos o el cese de actividades en el caso de los informales, así como de los menores ingresos de las empresas.

De ese modo, dicho equipo de investigación y análisis económico espera una recuperación limitada para este año, que lleve a una contracción del PIB de 3 % para el total del año.

Por el contrario, para Mauricio Santamaría, presidente de Anif, la recuperación no sería explosiva pero tampoco lenta. “Para el tercer trimestre ya vemos una recuperación, una actividad vigorosa y creciendo más de 3 % no lo veremos sino hasta mediados de 2021”, señala.

Para Santamaría, además, “la economía había arrancado muy bien, menos mercado laboral que en febrero fue bastante regular, pero todo venía creciendo muy bien y llegó la crisis, eso es triste porque iba a ser un gran año. El Gobierno ha hecho bien en meterle liquidez a la economía, pero por la situación fiscal ha sido poco y ya ha pasado mucho tiempo”.

Además, una de las debilidades estructurales del país podría ser en este momento una fortaleza que le ayude a una mejor recuperación frente a muchos otros en el mundo: la informalidad laboral.

Aunque fueron los primeros en verse afectados y están en el sector de los más vulnerables y quienes recibieron un choque mayor según los diferentes estudios que se han hecho sobre el golpe que recibió la fuerza laboral en el país, los informales pueden tener una mayor flexibilidad para reinsertarse en el aparato productivo con la reapertura.

Javier Mejía, asociado posdoctoral en la división de Ciencias Sociales de la Universidad de Nueva York— Abu Dhabi, explica que, en países como Estados Unidos, su mayor formalidad y especialización en el servicio o bien prestado es ahora un inconveniente pues les permite una rápida transformación para cubrir otro sector de la demanda.

El país tiene, además, al menos cuatro sectores que podrían reactivarse más rápidamente o con mayor impulso a medida que levanten los confinamientos y la actividad productiva retorne a una relativa normalidad. **1**

CONSTRUCCIÓN

En el caso de construcción, el sector podría verse favorecido por una base baja de comparación estadística una vez se empiece a recuperar. Pero también se enfrentará a nuevos retos.

Carolina Monzón, jefe de análisis económico de Itaú, señala que “la construcción, aunque representa 6 % del valor agregado de la economía y ya tenía un desempeño algo desfavorable desde el año pasado, es muy importante desde el punto de vista del empleo y de las obras civiles y creemos que se va a reactivar también de forma gradual, pero tiene este inconveniente que no traía una dinámica tan positiva desde 2019”.

En ese sentido, José Ignacio López, destacó que el subsegmento de obras públicas será importante pues “las vías 4G que este año van a aportar entre siete y ocho billones de pesos en inversiones, emplean 72.000 personas, yo creo que en últimas un proyecto más ambicioso de las vías 4G podría liderar la recuperación en el corto y mediano plazo”.

Pero el sector de edificaciones también jugará su papel. Aunque este año ese subsector tendría una caída de entre 8 % y 11 % según Itaú, “a mediano plazo en el sector va a haber una reconfiguración importante, probablemente este choque podría implicar algún cambio en las densidades de las ciudades, hacer que la gente busque lugares más dispersos, con mayor espacio y esa reconfiguración abre unas nuevas oportunidades para un sector que claramente va a estar golpeado por esta coyuntura”, señala Monzón.

Andrés Leal, Founder de Colombia PropTech y CEO de Triarii, destaca que “desde el punto de vista de la reactivación, los desafíos se centran, primero, en el rediseño los espacios; segundo, en coleccionar data del comportamiento del cliente en su intención de compra para entender cómo puede ser redefinido el desarrollo del producto inmobiliario con lo que el cliente demanda hoy; y tercero, el papel que juega la banca en el proceso de compra”.

En el caso del subsector de edificaciones, las empresas tendrán que elevar sus inversiones en innovación y tecnología, lo que le permitirá mejorar la relación con sus clientes y recopilar más información de estos, para adaptar mejor su oferta.



AGRICULTURA

Otro sector que será importante para el rebote de la economía colombiana será el de agricultura, que en el primer trimestre reportó un crecimiento de 6,8 % como consecuencia de la demanda de los colombianos y su actividad ininterrumpida durante la pandemia.

En el primer cuarto de año, las actividades de pesca y acuicultura crecieron 31,5 %, mientras que ganadería lo hizo 7,1 % y la silvicultura y extracción de madera se expandió 2,6 % según el Dane. La única actividad que decreció fue la caficultura, con una contracción de 13,9 %.

Este sector, que emplea a cerca de tres millones de personas, “no tiene una densidad muy grande de gente en un espacio físico entonces se presta a las medidas de distanciamiento social y claramente por la demanda de alimentos y aumento de precios que hemos visto, debería ser un sector que debería crecer, liderar la recuperación y ocupar más gente”, explica José Ignacio López.



COMERCIO

Pese al choque que recibió por los confinamientos, el comercio también es uno de los sectores llamados a impulsar el rebote de la economía.

Mauricio Santamaría señala que, por ejemplo, en grandes y medianas superficies ha logrado un buen empuje durante los confinamientos, por ser los lugares a los que acuden los colombianos para abastecerse, incluso con los cambios de comportamiento que incluyen una menor frecuencia, pero mayores montos en las compras.

Carolina Monzón agrega que el comercio, responsable de 17 % del Producto Interno Bruto del país, podrá impulsar la actividad dependiendo de la evolución de las medidas del Gobierno y de la propia pandemia en la segunda mitad del año.

“En algún momento vamos a ver algo de moderación en el consumo, no vamos a volver a los niveles de consumo que habíamos visto en el principio del año, pero sí creemos que el comercio también es el reflejo del consumo interno de la economía, afortunadamente las plataformas digitales en estos momentos contribuyen a ese proceso, pero quedan grandes retos en adelante, dependiendo de cómo evolucione la cuarentena y cómo respondan los consumidores”.

Para Mauricio Santamaría, la reapertura del sector comercio puede llevar a un buen rebote de este y “en algún punto habrá que pensar en reactivar rápidamente restaurantes y peluquerías que la gente es la mayoría informal y lo necesitan”.

En el lado externo, el sector dependerá de la recuperación de los socios comerciales del país y el comportamiento que tengan las compras mundiales ahora.

Por ejemplo, el secretario general de la Comunidad Andina ha advertido que esta pandemia ha llevado a lo que denomina

un proceso de ‘desglobalización’, lo que impulsará, más bien, la creación de nuevas cadenas de valor y transacciones comerciales entre los integrantes de la región.



INDUSTRIA

Esta misma capacidad de recuperar exportaciones o reemplazarlas, así como alcanzar nuevos mercados, le permitirá a la industria mejorar su papel en una recuperación de la economía a mediano plazo.

Al respecto, Mauricio Santamaría ha advertido que “no hemos sido los más competitivos y creo que parte de eso tiene que ver con que pese a la apertura de los 90 seguimos siendo un país muy cerrado, nos falta dar un paso grande y abrírnos un poco y tratar de volvernos más competitivos”.

El economista agrega que, por ejemplo, el país no fue capaz de reemplazar sus exportaciones a Venezuela, mercado que le representaba ventas por cerca de 8.000 millones de dólares anuales en especial en bienes industriales manufacturados y alimentos.

Por su parte, José Ignacio López señala que “la industria que hoy ocupa a 2,6 millones de personas, es decir 12 % de los ocupados, es un sector que va a estar llamado a impulsar el crecimiento del país en la medida que vamos a tener una reconfiguración de la cadena global de valores, lo cual podría hacer pensar que vamos a tener más producción industrial a nivel regional, es decir en los países andinos e incluso en todo el continente y ese sería un importante sector para la recuperación a mediano plazo”.

Para lograrlo, según Mauricio Santamaría

será necesaria también una discusión sobre “qué tipo de innovación queremos y cómo la vamos a lograr”.

Por otro lado, Carolina Monzón, destaca que “vamos a tener que estar muy pendientes de algunos sectores que son importantes en el empleo como la industria; comercio; servicios, que en este momento están bastante afectados; el sector minero también tiene grandes complicaciones, pero no tiene un uso de capital humano tan fuerte como el comercio o los servicios”.

De allí la importancia en la efectividad de los subsidios a la nómina que el Gobierno anunció como un pago de 40 % del salario mínimo legal para cada empleado de aquellas empresas que demuestren una pérdida de mínimo 20 % de su facturación por la crisis.

El desempeño de estos meses para la industria también dependerá de la efectividad y los resultados de su reactivación en abril. Según Investigaciones Económicas de Grupo Bancolombia, “abril sería el mes de mayor deterioro en la dinámica de la actividad productiva, como resultado de la vigencia del aislamiento preventivo a lo largo de todo el mes. Así pues, el resultado debería revelar contracciones mucho más considerables en los subsectores productores de bienes no esenciales y una fuerte disminución en sus ventas en el comercio”.



LOS REZAGADOS

Sin embargo, no todos los sectores económicos se podrán reactivar en el corto plazo y su recuperación dependerá, además de la confianza de los consumidores. Un ejemplo son el turismo y las actividades de recreación y entretenimiento.

En el lado del turismo, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato) calculó 50.000 millones de pesos en ingresos que no se recibieron en el primer trimestre, las empresas del sector reportan que ya no tienen flujo de caja y la caída en sus ventas alcanza 70 %.

Además, en una encuesta de la asociación, 28 % de las empresas reportaron tener a sus empleados con suspensión de contratos y otro 52 % mandó a vacaciones anticipadas a sus empleados.

Por otro lado, 32 % de las empresas considera que no podrá reiniciar sus actividades sino hasta 2021. Apenas 14 % cree que podría iniciar este mes 13 % espera regresar en julio.

Mauricio Santamaría señala al respecto que “Turismo fue un sector muy exitoso gracias a los esfuerzos de los gobiernos desde el 2000 y los últimos años estábamos teniendo ingresos importantes pero el golpe que le ha dado el tema de salud pública ha sido muy fuerte y dudo que se recupere rápidamente porque tiene muchas partes en la cadena y todos estos sectores van a tardar bastante en recuperarse, habrá una apertura gradual que debe empezar lo más pronto posible”.

Los restaurantes también hacen parte de este segmento en el que, si bien las plataformas de pedidos de domicilios han ayudado a reducir el golpe, se ha pedido al Gobierno que

habilite algún tipo adicional de apertura, como los *take-out*, con protocolos como mantener la distancia entre los clientes que llegan por su compra o instalar sillas y mesas fuera del establecimiento para la espera de estos.

Sobre esta idea, el ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla, ha señalado en sesiones del Congreso que la idea le suena.

Otro caso es la industria del espectáculo, los conciertos y los bares que, por definición, requieren de la aglomeración de personas y que además de ayudas para mantenerse a flote mientras logran volver a abrir, después necesitarán campañas de confianza para que los clientes retornen con medidas de bioseguridad.

José Ignacio López advirtió que los sectores y trabajadores más vulnerables están en los “hoteles y restaurantes, entretenimiento”, entre otros sectores. Para Investigaciones Económicas de Corficolombiana, se podrían crear “ayudas adicionales para alguno de estos sectores, en particular para las empresas más pequeñas por ejemplo en comercio o entretenimiento que son sectores que están experimentando una contracción fuerte pero que obviamente mañana se van a recuperar”.

En ese sentido, el grupo sugiere subsidios a la nómina más altos que el propuesto por el Gobierno, enfocados únicamente para las empresas más pequeñas, mientras que a las medianas se les podrían condonar créditos si cumplen ciertas condiciones.

“Esas son medidas que se podrían tomar, obviamente tienen un costo fiscal adicional y habría que mirar cuál podría ser la fuente de recursos para esas políticas”, concluye López.

LAS FASES DE LA RECUPERACIÓN

Fuente: Guillermo Jaramillo, líder socio advisory KPMG.



EL DESAFÍO DE RECUPERAR EL EMPLEO DESTRUIDO POR LA PANDEMIA

67

EL COVID-19 PUSO A TODOS LOS TRABAJADORES EN RIESGO DE PERDER SU EMPLEO, AUNQUE UNOS SON MÁS VULNERABLES QUE OTROS DEPENDIENDO DEL SECTOR AL QUE PERTENECEN. ADEMÁS, HIZO MÁS VISIBLE EL PAPEL DE LAS MUJERES TRABAJADORAS Y ENCARGADAS DEL CUIDADO DEL HOGAR. AMBOS FRENTES NECESITAN MÁS ATENCIÓN DEL ESTADO.

unio arranca con varios sectores de la economía en proceso de reactivación bajo protocolos, lo que de acuerdo con el Gobierno hacia mediados de mayo ya permitía que al menos 15 millones de personas estuvieran habilitadas para salir a las calles en medio del aislamiento que el país enfrenta desde el 25 de marzo. Esto, teniendo en cuenta a los municipios que no tienen Covid-19 y que a inicios del mes pasado podían reactivarse. En más de 800 territorios de estos, el Ejecutivo calcula que aportan cerca del 30 % del PIB y hay cerca de 5.5 millones de trabajadores.

Las medidas, entre otras cosas, buscan mantener el empleo, uno de los que más está sintiendo los coletazos de la pandemia. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), en abril se destruyeron 5.4 millones de puestos de trabajo, lo que equivale a una caída de 24,5 % frente a las vacantes que había en el país en el mismo mes de 2019. Sin embargo, la población desocupada se elevó en 1.5 millones de personas y la tasa de desempleo alcanzó su punto más alto para el cuarto mes del año desde que se hace la Gran Encuesta Integrada de Hogares (Geih) del mercado laboral en 2001: 19,8 %.

Además, la población inactiva (que no trabaja ni está buscando empleo), un fenómeno que viene en aumento más que la desocupada desde marzo, fecha en

la que se confirmó el primer caso de Covid-19 en el país, incrementó en 4.3 millones de personas en abril de 2020 respecto al mismo mes de 2019, pasando de 14.8 millones de personas en esta condición en el cuarto mes del año pasado a 19.1 millones en el mismo periodo de este año. En este, las mujeres han sido las más afectadas con un total de 2.3 millones en la inactividad, el 53 % del total.

Al revisar la tasa de desempleo por sexo, el Dane indica que mientras la de los hombres se incrementó en 8,9 puntos porcentuales (pps) y tocó niveles de 17,3 % en abril de este año, el de las mujeres lo hizo en 10,5 pps y se ubicó en 23,5 %. Durante el periodo en mención, los empleados particulares, trabajadores por cuenta propia y los que laboran en actividades domésticas fueron los que más vieron reducido el número de ocupados, es decir, donde más empleos se destruyeron. En su orden, fueron 2.6 millones, 1.7 millones y 376.000 personas, respectivamente.

Por ramas de actividad, el mayor impacto lo sintieron los trabajadores de las industrias manufactureras; comercio y reparación de vehículos, y actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios. Estos últimos fueron los sectores que primero cerraron para evitar las aglomeraciones y reducir la velocidad del contagio. De 13 actividades que analiza el Dane, únicamente uno tuvo datos positivos con el incremento de su población

ocupada: suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos.

Pero, ¿por qué es importante prestarle atención al aumento de los inactivos? Hay que tener en cuenta que la medición del mercado laboral en el país y en el mundo se está enfrentando a situaciones extraordinarias y que con el fin de que las cifras sean confiables, estas deben mantener los lineamientos metodológicos que han tenido desde tiempo atrás.

Para explicar lo anterior, en otras palabras, muchos de los nuevos desocupados no se pueden reportar como desempleados pues no están en la búsqueda activa de un nuevo trabajo y la razón es que no pueden salir de sus casas por los confinamientos o están esperando a que se reactive el contrato cuando todo mejore, algo que puede no materializarse debido a la situación actual de las empresas.

Así, la menor ocupación incrementó la tasa de población inactiva que refleja a todos aquellos que se quedaron en casa. Para entender mejor esta situación, según Luis Fernando Mejía, director de Fedesarrollo, la tasa de desempleo está subestimada por el aumento de la inactividad, “si esas personas que salieron del mercado laboral, muchas de ellas obligadas por el aislamiento, hubieran continuando buscando empleo, la tasa de desempleo no hubiera sido de 19,8 %, sino del 32,9 %”.

En línea con esto, el equipo de Investigaciones Económicas de Corficolombiana estima

que la tasa de desempleo en los próximos meses se ubicará entre 21 % y 24 %, “aún si se detiene la destrucción de empleo, en la medida que parte de la población inactiva empezará a buscar trabajo y se reportará como desempleada”.

Felipe Campos, gerente de Investigaciones Económicas de Alianza Valores y Fiduciaria, advirtió que “el problema no es el pico de desempleo -que es preocupante porque podría llegar a 25 % o 30 %-, sino cuánto tiempo nos vamos a tardar para devolvemos”.

La razón es que, si bien algunos empleos se recuperarán tan pronto se terminen los confinamientos, la situación también llevará a que queden problemas estructurales como la destrucción de empresas que se tardarán más tiempo en ser reemplazadas, o lograr un crecimiento de la economía con un ritmo que permita recuperarlos.

De acuerdo con Mauricio Santamaría, presidente de Anif, “el desempleo y la

informalidad siempre han sido altos en Colombia comparados con países similares o de mayores ingresos por los altísimos costos de generar empleo formal, relacionados con exagerados impuestos a la nómina, contratación inflexible y las restricciones que impone el salario mínimo. Entonces creo que esos son los aspectos que hay que abordar. Además, la pandemia ha hecho aún más evidentes esas restricciones”.

Los más vulnerables

Lo que sí puede evaluar el país desde ahora es quiénes son los trabajadores más vulnerables al choque y, por lo tanto, con mayor riesgo a perder su empleo y sus ingresos, lo que los llevaría de nuevo a la pobreza o profundizaría su situación.

Colombia ha pasado de tener en su fuerza laboral a cerca de 21.8 millones de trabajadores en abril de 2019 (desempleo de 10,3 %) a 16.5 millones en abril de este año, entre formales e informales. María Cristina Fernández, investigadora de Fedesarrollo, calculó que el país tiene 4.8 millones de empleados en los sectores no prioritarios (que no suplen servicios esenciales), ni pertenecen a los segmentos liberados en la primera ronda desde el 27 de abril y cuyas labores tampoco son adaptables a la circunstancia con mecanismos como el teletrabajo.

La mayoría de estos trabajadores, según Fernández, están en los comercios de bienes no comestibles y la prestación de servicios como los salones de belleza. Y dentro de estos, el mayor riesgo lo corren los 2.6 millones de independientes. Vale decir que desde el primero de junio, en la nueva etapa de aislamiento, se exceptúan las peluquerías, las cuales podrán trabajar cumpliendo los protocolos.

Investigaciones Económicas de Corficolombiana incluye en esta lista a los trabajadores de hoteles y restaurantes, entretenimiento, además de los informales.

Fernández agregó que, aunque son los más

INFORMALIDAD

La pandemia ha desvelado uno de los problemas más grandes que tiene el país: la informalidad. Este fenómeno puede ser mayor, debido al alto nivel de desempleo que vive el país.



TRABAJADORES POR GRUPO ECONÓMICO

	ASALARIADOS FORMALES NO TÉRMINO	INDEFINIDO	ASALARIADOS INFORMALES	INDEPENDIENTES	TOTAL
Médicos y enfermeros	363.069	219.487	57.946	337,5	978.001
Correo, seguridad, mensajeros y comunicaciones	509.35	240.173	132.673	341.247	1.223.442
Sector agrícola y cadena alimentos	485.685	260.395	758.962	4.703.106	6.208.147
Sector minero y servicios públicos	89.176	58.715	22.377	74.214	244.482
Profesionales	1.151.344	364.339	132.004	825.071	2.472.758
Directores y jefes	321.376	70.144	55.994	209.814	657.327
Apoyo administrativo	674.691	263.208	191.874	203.377	1.333.150
Sector de la construcción	138.346	116.288	345.686	646.178	1.246.499
Conductores	194.863	103.028	91.949	819.857	1.209.697
Producción y logística de bienes no agrícolas	327.966	182.002	305.19	1.080.786	1.895.944
Comercio bienes no agrícolas	351.264	147.817	480.661	1.454.957	2.434.699
Prestadores de servicios no prioritarios	209.872	160.193	818.458	1.194.610	2.383.133
TOTAL	4.817.000	2.185.789	3.393.773	11.890.718	22.287.280

Fuente: Fedesarrollo

vulnerables, “va a ser más fácil para los independientes retomar una ocupación. En cambio, si a una persona la despiden es más difícil volver a encontrar trabajo. Hace sentido la medida del Gobierno de financiar un poco la nómina porque es más difícil recuperar el empleo asalariado”.

La medida opera, según lo explicado por el Ministerio de Hacienda, para las pequeñas, medianas y grandes empresas que demuestren haber perdido mínimo 20 % de su facturación con la crisis. Son cerca de 350.000 pesos, equivalentes a un subsidio del 40 % de un salario mínimo, lo que recibirán las firmas y personas naturales que empleen al menos tres personas, según últimos anuncios de la cartera. Los primeros desembolsos empezaron desde el sábado 30 de mayo.

Según sus propios cálculos, el Gobierno estaría impactando a más de seis millones de empleados formales con un costo de seis billones de pesos en los tres meses de aplicación. A estos, se pueden sumar los

tres millones de informales que se espera reciban el Ingreso Solidario en dos fases con 320.000 pesos para cada una.

Sobre este subsidio, el equipo de Investigaciones Económicas dice que “se debe aumentar su tamaño y focalizarlo mejor, acelerando su implementación para evitar mayor destrucción de empleo en las empresas más vulnerables”.


Uno de los sectores más vulnerables es, precisamente, la aviación. De acuerdo con la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (Iata por sus siglas en inglés), en Colombia esta industria representa 2,7 % del PIB, genera ingresos por 5.300 millones de dólares en el sector turismo y alrededor de 600.000 empleos.

Sobre este segundo sector, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), realizó una encuesta del impacto de la pandemia sobre sus negocios, según la cual la disminución promedio en ventas es de 70 %.

INACTIVOS Y ECONOMÍA DEL CUIDADO

De los 4.3 millones nuevos de inactivos, hay 2.3 millones de mujeres y 2 millones de hombres. Además, del total nacional, 2.2 millones viven en las 13 ciudades principales y sus áreas metropolitanas donde 1.1 millones son mujeres.

El Dane llamó la atención sobre el incremento de inactivos que ahora se dedican a las tareas del hogar ya que pasó de 6.1 millones en abril de 2019 a 8.7 millones el mismo mes de 2020 y de estos 2.6 millones de personas de más que se dedicaron a estas actividades, 1.7 millones son mujeres.

Según Fernández, investigadora de Fedesarrollo, es muy probable que de los 4.3 millones de inactivos sean en realidad desocupados, “o alternativamente, pueden ser madres de familia, que quedaron cesantes y no buscan empleo porque recibieron la responsabilidad de educar y entretener a sus hijos en la pandemia”. 

POR: RICARDO ROCHA*

LA TRANSICIÓN HACIA LA NUEVA GLOBALIZACIÓN

¿QUÉ PASARÁ CON LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS CON UN MUNDO FRENADO POR EL CORONAVIRUS? LAS OPORTUNIDADES Y LOS CAMINOS QUE TIENE EL PAÍS.

E

El desplome de la economía mundial por cuenta del Covid-19 tendrá adversas repercusiones sobre el sector externo principalmente este año, pero una recuperación en el próximo. Según la OMC, el intercambio mundial de bienes y servicios descendería en 17 % este año y en 2021 experimentaría un rebote del 14 %. Los modelos de equilibrio general computable para la economía mundial simulan tanto los efectos por el lado del consumo de las cuarentenas y su duración, así como de la interrupción de la cadena global de suministros por el lado de la producción y su contagio. Aunque las proyecciones de los modelos no siempre se cumplen, se trata de una referencia informada en medio de tanta incertidumbre.

Allí se calculan escenarios regionales y por países, con los cuales el comercio de Colombia podría experimentar una caída de 18 % este 2020 y una recuperación del 24 % el próximo año, de acuerdo con el sencillo cálculo de multiplicar el comercio colombiano por país y las respectivas caídas en la demanda previstas por la OMC. Aunque la apertura medida como la suma de las exportaciones y las importaciones caerían del 36 % al 30 % del PIB este año, luego podría retornar a un 37 %.

Entonces estaríamos ante escenario

acuciante y esperanzador. La reducción en el comercio exterior afectará al sector productivo y el empleo en una magnitud parecida a la observada tras las crisis del 2009, aunque nos quedaría el consuelo y nos iría menos mal que al resto del mundo. Tampoco será la primera vez que una crisis económica internacional golpea la puerta, tal como ocurrió en 1966, 1972, 1980, 1987, 1990, 1998, 2000 y 2009.

Los estimativos del Covid-19 para Colombia corresponderían a la importancia relativa del sector externo, su estructura, la duración de la cuarentena, así como a los eventuales efectos de la pandemia sobre sus socios comerciales. Un 45 % del comercio corresponde a Estados Unidos, Ecuador, Perú, Brasil y México, países que se contraerían entre un 4 % y 8 % en estos dos años y que presentan elevadas tasas de mortalidad, mientras que acontece lo contrario con el

**Investigador económico. Autor de 'Impacto sobre el empleo en Colombia: crisis externa y propuestas de política'. Las opiniones y omisiones son responsabilidad exclusiva del autor y no comprometen a las personas e instituciones aquí mencionadas. Comentarios: ricardorochagarcia@yahoo.es*

resto de los socios comerciales. Entonces la caída prevista en nuestro comercio sería menor, si la economía colombiana fuese más diversificada.

Por el lado de las exportaciones la mayor parte son materias primas, correspondientes al petróleo, minería, flores, café y banano, mientras por el lado de las importaciones, la mayor parte son manufacturas, seguidas de alimentos y combustibles. Así que la menor demanda de nuestros socios comerciales se sentirá en las exportaciones, como la nuestra sobre la demanda de importaciones, junto con las disrupciones en las cadenas de valor.

Una inserción internacional parecida a la de hace 30 años, exceptuando las exportaciones petroleras, pese de los acuerdos de libre comercio y la diplomacia comercial. Un resultado de la pesada inercia que ejerce el inveterado confinamiento al interior de los Andes, paradójicamente también una respuesta a una historia de insalubridad y pandemias. Un sonoro interrogante para el aprovechamiento del retorno a la denominada nueva normalidad, la cual también podría ser diferente para el sector externo.

Pues el confinamiento global podría cambiar patrones de consumo y tecnologías de producción de manera permanente e impensada. El turismo y la movilidad podrían ser más locales, el consumo más dentro de los hogares y el trabajo, con una menor preferencia hacia lo durable y suntuario, a través de un mayor comercio más detallista y virtual. O todo lo contrario, difícil avizorarlo.

De todas maneras, la transición plantea formidables desafíos. Principalmente porque las exportaciones de bienes y servicios se realizan desde pequeñas y medianas empresas y vinculando una extensa subcontratación con un importante componente informal, cuya supervivencia dependerá de su financiamiento y sobre este habría incertidumbre por el derrumbe de los mercados y el dislocamiento de las cadenas de valor.

La mayoría de las exportaciones compiten por nichos de mercado, donde una ausencia temporal o la presencia

intermitente, y más en las actuales circunstancias, significar su salida definitiva. A diferencia de las firmas que atienden el mercado doméstico, las exportadoras han realizado inversiones tan específicas a su segmento que suelen ser irrecuperables si reorientan su producción. Muchas empresas son sobrevivientes del marchitamiento de Venezuela y de una pandemia como fue la enfermedad holandesa y cuyo retorno no se descartaría con una eventual postración de las importaciones.

Sin embargo, estos tiempos de confinamiento podrían aprovecharse para construir futuras oportunidades para una inserción internacional más amplia, de mayor calado tecnológico y más sostenible,

tanto con respecto al ciclo económico, como ante eventualidades como el Covid-19. Desarrollando tecnologías productivas que reduzcan el contagio y mitiguen sus consecuencias; fortaleciendo la institucionalidad del sector externo frente a los nuevos desafíos de la economía internacional, en materia de bilateralismo y articulación competitiva frente a las cadenas globales de valor y de un desconfinamiento geográfico de la actividad productiva, a través de una modernización de la infraestructura.

También se podrían revisar nuestros acuerdos comerciales a la luz de sus magros resultados en materia de exportaciones y empleo, tales como ya lo han hecho nuestros principales socios entre sí; además se podría promover una mayor movilidad y formación laboral, como sería buscar una mejor cobertura del bilingüismo para las profesiones y sectores que demanda la internacionalización; además, dado que lo macro importa mucho, ya sería tiempo de dotarnos de reglas fiscales y laborales contra cíclicas, para así financiar la inversión en infraestructura y preservar el tejido empresarial y laboral para aprovechar la fase de recuperación y así ganarle a las predicciones de los modelos. **F**




FOTO: OLASER / GETTY IMAGES

PRIMERO LA DEUDA, LUEGO EL PLAN DE PAGO

EL GOBIERNO DICE QUE SE ENDEUDA SIN MIEDO EN ESTE MOMENTO, PERO QUE SABE BIEN QUE CUANDO PASE LA EMERGENCIA HABRÁ QUE PENSAR EN CÓMO PAGAR LO QUE SE GASTÓ PARA ATENDER LA COYUNTURA.

73



En 2019, antes de la pandemia y la guerra de precios del petróleo, Colombia había reportado una deuda de 51,2 % de su PIB, entre interna y externa, que ya había prendido las alarmas por ser más alta que la de sus pares de calificación crediticia. Además, se esperaba que en este nuevo año tuviera un déficit fiscal de 2,2 % y uno de cuenta corriente alrededor de 4,5 %. Ambos choques modificaron todas las proyecciones y nos dejarán también nuevas cuentas por pagar.

Ahora, la preocupación ya no es que las calificadoras le quiten el grado de inversión a Colombia pues se sabe que la deuda seguirá aumentando y estaría entre 58 % y 60 % del PIB nacional. El nuevo consenso es que la emergencia debe ser atendida y que luego, cuando las aguas se calmen, el país tendrá que plantear un plan para reducir su deuda y *déficits* de modo que más adelante pueda recuperar el grado de inversión.

Aunque se sabe que el Gobierno sigue modificando sus cálculos sobre la contracción que tendría el PIB este año, al cierre de esta edición la cifra oficial seguía siendo de 5,5 %, un golpe que le permitió al Comité de la Regla Fiscal invocar su artículo sexto y ampliar el déficit fiscal permitido del 2,2 % inicial hasta 6,1 %, equivalente a cerca de 61 billones de pesos.

Ante la avalancha de nuevos gastos —que incluyen inyecciones de recursos para el sistema de salud, aumentar las transferencias de recursos a población que ya se beneficiaba de los programas estatales y los nuevos pagos por el Ingreso Solidario y la compensación del IVA, garantías para los créditos de las empresas y el subsidio a su nómina—, el Gobierno empezó por aplicar su creatividad para conseguir recursos sin aumentar la deuda con otros actores.

El Fondo de Mitigación de la Emergencia (FOME), que empezó con los 15 billones de pesos obtenidos del Fonpet y el Fondo de Ahorro y Estabilización, ya tiene una disponibilidad de 25 billones de pesos de los cuales le quedan 10 billones de pesos para ejecutar.

Más adelante, el país obtuvo recursos de entidades

**DEUDA NETA DE COLOMBIA
2019 (% DEL PIB)**

INTERNA

28,8

EXTERNA

22,4

TOTAL

51,2

Fuente: Banco de la República



GOBIERNO NACIONAL CENTRAL - CIFRAS OFICIALES

Miles de millones de pesos

PERIODO	INGRESOS	GASTOS 2/	INTERESES	DÉFICIT (-) O SUPERÁVIT (+)	FINANCIAMIENTO INTERNO	BANCARIO	NO BANCARIO	FINANCIAMIENTO EXTERNO
ENE. (pr)	17,973.0	16,070.9	704.3	1,902.0	(7,818.4)	n.d.	(7,818.4)	5,916.4
FEB. (pr)	12,066.2	15,055.8	2,375.2	(2,989.7)	6,009.0	n.d.	6,009.0	(3,019.3)
MAR. (pr)	18,502.7	19,760.1	2,919.3	(1,257.4)	458.5	n.d.	458.5	798.9

Fuente: Banco de la República

multilaterales que ya suman desembolsos por 1.060 millones de dólares según la Dirección del Tesoro Nacional.

Pero tanto los recursos que el Gobierno se auto prestó para iniciar el FOME, como los Títulos de Solidaridad que los bancos fueron obligados a comprarle mediante el Banrepública por nueve billones, los préstamos de los multilaterales y las colocaciones de títulos de deuda en el mercado local y extranjero tendrán que

pagarlos los colombianos. En efecto, las calificadoras han advertido que el país necesitará un plan para pagar la deuda una vez se supere la emergencia e inicie la recuperación económica y el Gobierno, que había prometido no hacer más reformas tributarias después de su Ley de Crecimiento de 2019, ahora ha mencionado que, aunque este no será el año, en 2021 el país sí tendrá que pensar en una nueva reforma.

También se necesitará ahorro. Este podría venir de la mano no solo de las medidas de austeridad en los gastos públicos y la eficiencia que se logre en la ejecución presupuestal, sino de otras reformas, como la del sistema pensional que se había anunciado y que, al eliminar los subsidios a las pensiones más altas, le podría generar ahorro al Gobierno para los próximos años, entre otras medidas que evalúa el Gobierno. **1**

POR: JOSÉ CAPARROSO

¿COLOMBIA, PREPARADA PARA LA DIGITALIZACIÓN?

KAREN ABUDINEN LLEGA AL MINISTERIO DE LAS TIC EN UN MOMENTO EN EL QUE, POR EL CORONAVIRUS, EL PAÍS PIDE A GRITOS LA NECESIDAD DE MAYOR CONECTIVIDAD PARA ACELERAR LA DIGITALIZACIÓN, CLAVE PARA LA NUEVA NORMALIDAD. ¿CUÁL ES EL PLAN DEL GOBIERNO?

75



Mientras revisaba unas resoluciones en una oficina del Ministerio de Salud en la mañana del miércoles 29 de abril, Karen Abudinen Abuchaibe se da cuenta que, mientras estaba ocupada atendiendo asuntos, tenía varias llamadas perdidas de Presidencia. Llamó y le dijeron que se fuera inmediatamente a la Casa de Nariño.

Unas horas después, estaba siendo presentada en la sala de prensa como la nueva ministra de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en relevo de Sylvia Constaín —quien se retiró para ser vicepresidente de la procesadora de pagos Visa—, tras estar como alta consejera para las Regiones desde que inició el Gobierno.

Momentos antes del anuncio, el presidente Duque le había manifestado que quería que fuera jefe de la cartera de las TIC, a la que quiere darle un sentido de equidad ante los desafíos sociales.

Abudinen llega a liderar la transformación digital de un país que, en medio de la pandemia del Covid-19

que encerró a los ciudadanos en sus casas, vio aumentar su tráfico de internet 38,8 por ciento en marzo, según la Comisión de Regulación de Comunicaciones, que también informó que en abril el incremento fue de 11,5 %.

Pero esta misma situación dejó al descubierto que, entre los colombianos —que se tuvieron que volcar al trabajo remoto y a las clases virtuales— hay 20 millones que no tienen acceso a internet de banda ancha, servicio cuya suscripción representa el 12 % del salario promedio para el 40 % de la población más pobre; casi el doble que Chile o México y cuatro veces mayor que el promedio de la OCDE. Y en las zonas rurales, solo el 17 % de los estudiantes rurales tiene internet y computador, como

lo calcula el Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Universidad Javeriana.

La ministra entrante cree que en materia de conectividad hay una hoja de ruta clara, con hechos concretos. “Estos proyectos son los más ambiciosos que ha tenido Colombia en su reciente historia. Ningún municipio o centro poblado se quedará por fuera de los beneficios que ofrece la era digital, pero especialmente en aquellos que están en la Colombia profunda, allá donde no llegan las oportunidades por tratarse de zonas muy alejadas o de escasos recursos”, dijo a **Forbes** Abudinen.

Se refiere a varios planes que vienen andando, como la ampliación de la cobertura de banda ancha móvil en 3.658 localidades, compromiso pactado en la más reciente subasta del espectro que quedó repartido entre los operadores Claro, Tigo y Partners, que este año deben dar inicio al despliegue de infraestructura. Muchas de esas poblaciones empezarán a ver cómo sus redes de comunicaciones móviles pasarán de 2G y 3G hacia 4G.

El Ministerio de las TIC tiene previsto adjudicar en el segundo semestre de este año el servicio de internet gratuito a 10.000 comunidades rurales y 840 zonas digitales con conexión inalámbrica gratuita, con operación garantizada hasta 2030. La entidad espera cerrar este año con 342.000

hogares de estratos 1 y 2 pagando tarifas asequibles a internet fijo (\$8.613 mensuales para estrato 1 y \$19.074 para estrato 2, que más adelante deberían llegar en total a 500.000 casas).

Karen, la abogada de 43 años graduada de la Universidad del Norte, con un máster en leyes de la Georgetown University, luego de ser consultora del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Mundial, estaba hace una década encabezando una cruzada por la nutrición desde la Fundación Nu3, pero de ahí su salto a la gestión pública fue en ascenso.

Como una escalera, fue primero secretaria de Gestión Social de Barranquilla, de ahí pasó a ser directora nacional de primera infancia de ICBF, se devolvió a Barranquilla a ser Secretaria de Educación; para el cierre del gobierno de Juan Manuel Santos era directora del ICBF y desde el primer día del gobierno de Iván Duque, es una de las voces que le habla al oído al mandatario.

“Mi vocación de servicio,

a darlo todo por hacer posible lo que a veces parece imposible, con un trabajo comprometido e incansable, sin importar el lugar en el que me encuentre”, expresa Abudinen al comentar que le gusta salir de la oficina e ir a las regiones porque “yendo al territorio es que se conocen las necesidades y realidades del país. Es así como siempre he procurado realizar proyectos que transformen vidas, haciéndolo con el corazón, pero, sobre todo, pensando en el beneficio de los demás”.

La han criticado desde distintos sectores por llegar a una entidad tan técnica sin experiencia en el sector, pero ella dice que es una mujer ejecutora, de resultados y de hechos. “Para mí es esencial conocer y entender las necesidades de la gente en el territorio, porque a través de las TIC podemos mejorar calidad de vida de las personas y ver cómo las sociedades se transforman a partir de las oportunidades que trae el sector. Mi experiencia es con la gente, con su desarrollo y su progreso. Vamos a estar conectados como nunca en todas las regiones de Colombia. Entiendo de cerca las necesidades digitales del país más allá del centralismo. A este campo hay que ponerle rostro regional y social”, rescata.

Al posesionarse, en seguida se encontró con casos particulares que contrastan entre innovadores apuestas y embrollos. Por un lado, presentó con Movistar y Huawei un piloto de 5G, que, usando temporalmente el espectro en la banda de 3.500 MHz, instala una cámara térmica que permite medir la temperatura corporal de las personas, registrando la temperatura de hasta 30 personas al mismo tiempo para generar alertas visuales o informáticas en tiempo real y de manera remota.

Por el otro, la delicada firma del contrato con la empresa adjudicataria del preciado dominio .CO,




ENFOQUE SOCIAL

Abudinen dice que su experiencia en asuntos sociales dará un componente más humano a las TIC en Colombia.



que fue aplazada en tres ocasiones ante cuestionamientos del proceso licitatorio —tanto de la Procuraduría como de una de las empresas perdedoras—, que finalmente se dio el pasado 22 de mayo.

Entre tanto, la ministra ha decidido mantener la meta de su antecesora para formar a más de 100.000 niños, niñas y jóvenes en habilidades para la cuarta revolución industrial, como pensamiento computacional y programación.

“Mi experiencia es con la gente y el componente social es esencial sin importar el sector, porque el objetivo siempre debe ser el bienestar de la gente, y precisamente esa experiencia me va a permitir hacer de las TIC un elemento de oportunidades para todos, donde la conectividad sea mucho más que llevar antenas o cables, donde pueda brindarle a los colombianos la posibilidad de soñar con un país de oportunidades, llevando conectividad a las regiones, dándoles la posibilidad de acceder a la educación, al emprendimiento, a servicios de telemedicina, a comunicarse, entre otras ventajas que mejorarán la calidad de vida”, concreta la funcionaria. 



TRES DESAFÍOS

El **primer desafío** que tiene la ministra Abudinen es seguir incrementando la cantidad de gente que está conectada a lo largo y ancho de país, definitivamente, la conectividad hoy más que nunca está determinando la calidad de vida y la posibilidad tanto de estudio como del trabajo de la gente.

El **segundo gran desafío** está en generar una real transformación digital por parte del estado colombiano, que puede hacerse desde el Ministerio TIC hacia afuera, para que cada vez los procesos del sector público sean mas eficientes y por supuesto en medio de una pandemia puedan trabajar de manera segura sin perder el impulso de cada una de las actividades del estado.

Sin duda, el **tercer desafío** está en mantener un ambiente regulatorio dentro del cual se permita la actividad empresarial relacionada con las tecnologías de la información y las comunicaciones, esto teniendo en cuenta el despliegue de infraestructura que eso es uno de los grandes obstáculos para la industria. Pero también por ejemplo poder generar todo tipo de facilidades para que la economía colaborativa siga demostrando todas sus capacidades de atender al público ante una circunstancia atípica como la que estamos viviendo.

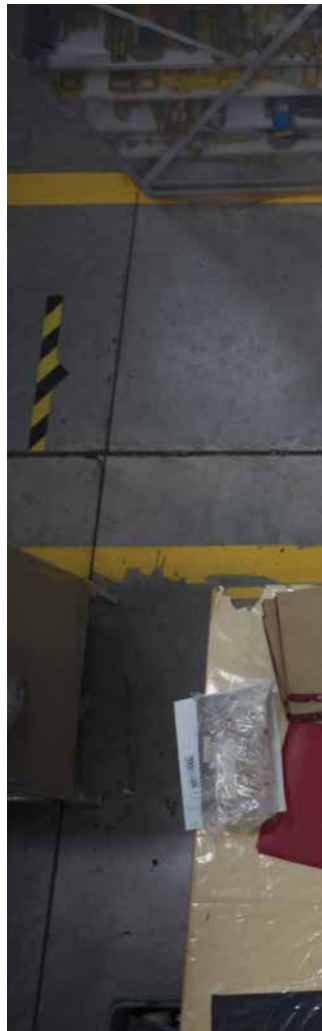
*Por: Alberto Samuel Yohai
Presidente de la Cámara Colombiana
de Informática y Telecomunicaciones*

FOTOS: ANDRÉS RODRÍGUEZ

POSTALES DE LA PANDEMIA

LA 'NUEVA REALIDAD' LLEGÓ Y A ELLA SE HAN TENIDO QUE ADAPTAR DESDE TRADICIONALES EMPRESAS HASTA PEQUEÑOS NEGOCIOS DE BARRIO. ESTE ES EL PANORAMA DEL REGRESO AL TRABAJO TRAS EL AISLAMIENTO.

78

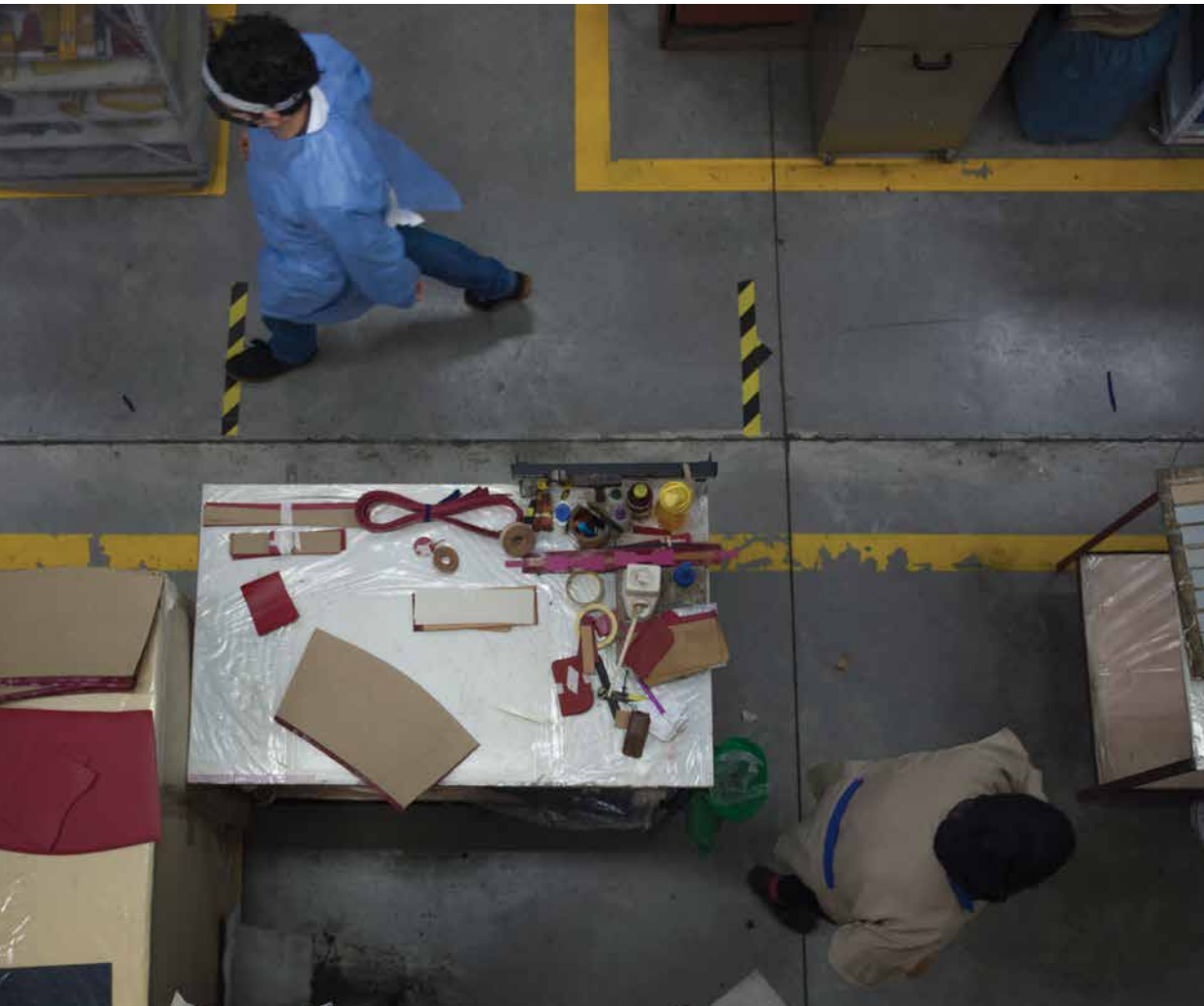


CAMBIOS PARA EMPRESAS GRANDES Y PEQUEÑAS

Así como las grandes industrias tuvieron que adaptarse para garantizar la salud de sus empleados, las pequeñas empresas lo hicieron para resguardar a sus clientes. Papelerías y tiendas de barrio restringieron el acceso de visitantes e instalaron puntos de desinfección con antibacterial para poder seguir operando durante el aislamiento.

¿CUÁNTA SEGURIDAD ES SUFICIENTE?

En la planta de Pepsico, en Bogotá, además de implementar el distanciamiento entre los trabajadores, como lo indica el Ministerio de Salud, se instalaron paneles temporales que aíslan a los colaboradores que desarrollan una misma tarea en espacios de mayor interacción. El contacto se redujo al mínimo posible y con turnos rotativos que no superan las ocho horas de operación, buscan mantener cubierta la demanda de sus productos.

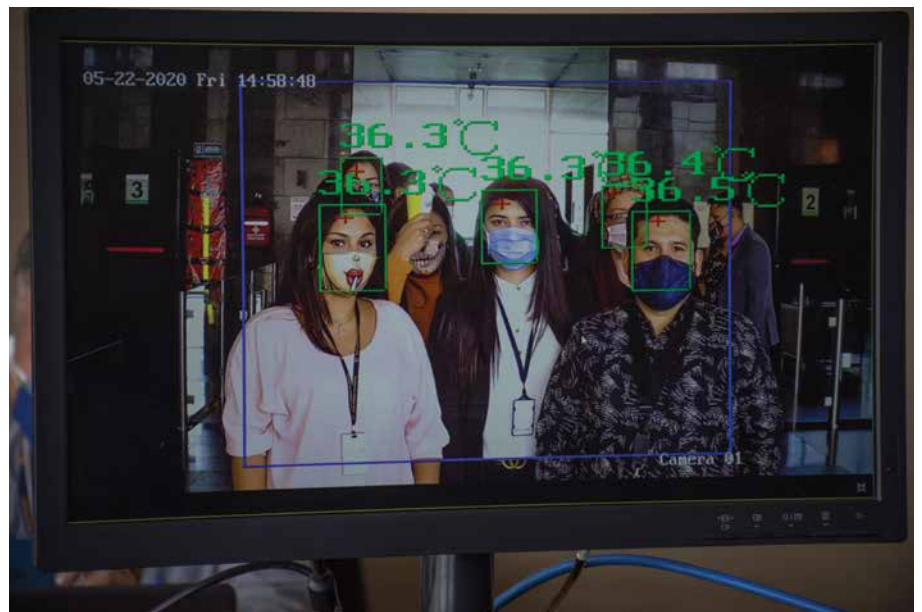


ADAPTARSE PARA PODER ABRIR

El sector de la manufactura fue uno de los primeros en reactivarse bajo los estrictos protocolos del ministerio de Salud. Según el Mincomercio, al 1 de junio se había autorizado la apertura de al menos 30.000 en todo el país. La de Mario Hernández (izq.) se puso en marcha la segunda semana de mayo, con menos empleados, distanciamiento entre los colaboradores y turnos rotativos entre las 5:00 a.m., y las 3:00 p.m.

LOS HÁBITOS DE LA 'NUEVA NORMALIDAD'

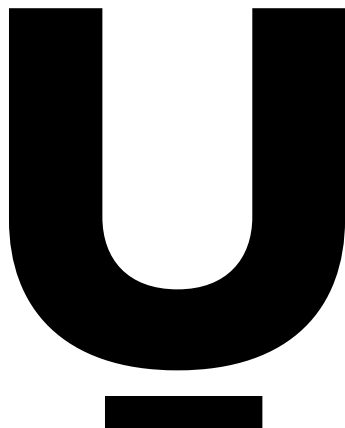
Además de usar tapabocas, guantes y mantener la distancia social, los empleados de la empresa internacional de servicios tecnológicos Sonda tendrán que acostumbrarse a monitorear su temperatura (inf.). Como parte de su adaptación a la 'nueva normalidad', la compañía instaló cámaras que permiten controlar el ingreso de visitantes y colaboradores teniendo en cuenta si estos presentan o no indicios de fiebre.



A portrait of Sebastián Rincón, a man with dark, wavy hair and a beard, wearing a black and white striped sweater. He is looking slightly to the right of the camera with a slight smile. The background is a solid dark red color.

LOS CAMINOS DE YATRA

A SUS 25 AÑOS, ESTE PAISA AVANZA EN LA MÚSICA LATINA. HABLÓ CON **FORBES** EN MÉXICO SOBRE CÓMO ES SER JEFE DE SU PROPIA MARCA PERSONAL, LOS NEGOCIOS QUE TIENE Y SUS REFLEXIONES ACERCA DE LA PANDEMIA.



n imponente recinto. En el escenario del Auditorio Nacional, con capacidad para 10.000 personas, en pleno corazón artístico de la Ciudad de México, se hace una prueba de sonido que retumba en todo el lugar. Equipo, cables y personal van y vienen tras bambalinas. La música se detiene. Se abre una puerta emergencia. El barullo se cuele a la escena. Entra un joven, de 1.80 de estatura y con un despeinado consciente. Porta un suéter negro con blanco, unos jeans desgastados y tenis deportivos. Lo escolta su comitiva de 10 personas. Sebastián está listo para cerrar su gira, Yatra Tour, con dos fechas agotadas la capital mexicana.

Hace unos meses, este sería el día a día de Sebastián Yatra, pero el coronavirus ha llegado a poner en pausa su agenda copada de conciertos, multitudes de fanáticos, entrevistas, firmas de autógrafos y grabaciones. ¿Qué le dejaron estos meses de aislamiento social?

Mientras el Covid-19 se propaga por el planeta, a su paso, ha golpeado distintos sectores de la economía. Entre ellos, la industria musical, que se estima perdería alrededor de 8.900 millones de dólares, a causa de la cancelación de conciertos, giras y festivales a nivel internacional, según Pollstar.

Desde “su lugar favorito del mundo”, la finca de sus papás en Medellín, Colombia, Sebastián Yatra se prepara

para regresar con fuerza a la escena musical. Con casi dos meses de encierro acumulados, desde que las autoridades implementaron las medidas de confinamiento obligatorio en el país, el artista aprovecha el tiempo para “trabajar un poco”, componiendo, creando y buscando nuevos sonidos.

“Me duele el mundo, me preocupan las medidas adoptadas de algunos gobiernos que, tal vez, por subestimar la situación o por no tomar decisiones pronto se han perdido muchas vidas, esta claro que este virus no viene con un manual, pero no podemos bajar la guardia ni ignorar el poder destructivo que tiene”, comenta Yatra.

Sebastián Obando Giraldo, quien nació hace un cuarto de siglo en Medellín, habla de su familia y recuerda cuando comenzó hace 12 años a cantar en la intimidad de su hogar. Ya hoy, más de una década después, Yatra ganó el premio Lo Nuestro a canción del año, en Miami; ha tenido seis nominaciones a los Latin Grammy y una al Grammy anglo por sus canciones, y se ha convertido en uno de los artistas jóvenes promesa no solo en la música sino en los negocios.



Los paisas somos emprendedores por naturaleza”

Su *target*: los jóvenes latinos, y los 50 millones de *likes* que tiene su contenido en TikTok, lo reafirma. Esta popular red social cuenta con más de 800 millones de usuarios activos mensuales, de los que 41 % tienen entre 16 y 24 años. Además, su música la escuchan de Bogotá a Buenos Aires y de México a Madrid, según reportes de Spotify y Apple Music.

¿De dónde vino el Yatra? Es una palabra en hindi que traduce: camino sagrado y divino —dice con su sonrisa inocente de siempre—. “Hace seis años lancé la primera canción. Desde un inicio no lo vi como un negocio o como una empresa. Era mi pasión. Si ganaba dinero o no, no importaba tanto”.

Sin duda, ya le importa porque nació en cuna de empresarios. Su abuelo, Don Aníbal Obando, fundador de la Coordinadora Mercantil, fue el pionero de la entrega de paquetes en Colombia, misma visión que siguió su padre, un destacado empresario colombiano, homónimo al patriarca familiar. “Los paisas somos emprendedores por naturaleza. Mi familia es una en la que cada cual siempre está buscando en qué otro proyecto o inversión meterse, para seguir creciendo de una manera bonita e inteligente”, cuenta.

Por eso el camino de Yatra no solo ha sido cantar. Su imagen y canciones sedujeron a Pepsi el año pasado para un comercial y ya ha dado sus primeros pasos como emprendedor. Precisamente en ese punto es donde ha sido clave su familia. “Mis papás y mi *manager* son quienes poco a poco me han ido enseñando a manejar la plata y en dónde invertirla”, asegura. Gracias a ellos, es que el interprete de ‘Traicionera’ sabe que hay que cuidar el dinero y “no hacer locuras”, dice.

En un principio, fue un proceso complicado cambiar de mentalidad, pues monetizar un proyecto o darle estructura con fechas de entrega, protocolos y áreas específicas, no significa sacrificar la música por dinero. Le tomó dos años comprender que estos temas pueden trabajarse en armonía y que son la base para que un equipo sea organizado y vaya en la misma dirección.

“El camino ha sido muy bonito para mí. He aprendido, metiéndome más como emprendedor”, dice. Por ejemplo, en su colaboración al lado de la marca colombiana Totto, en la que se lanzó una colección llamada: Yatra by Totto, que tiene como fin transmitir un mensaje de empoderamiento a todos sus fanáticos.

También ha fungido como diseñador, con el debut en el mercado de su marca de ropa, Yatra Merch, que consta de unos 25 artículos, entre gorras, camisetas y buzos, con diseños que abarcan desde su nombre artístico y títulos de sus canciones. “Siempre trabajo con marcas con las que tenga afinidad. Cuido mucho las letras de mi música y busco ser honesto a la hora de salir a vender un producto, porque si es algo que no encaja con mi esencia, a largo plazo eso no va a funcionar”, afirma.

¿Y cómo es Sebastián Yatra como jefe? La sala se queda en silencio. Los miembros de su personal comparten miradas. Yatra voltea hacia ellos y repite la pregunta en voz alta. El cuarto se llena de risas: “Cansón. Fastidioso. Muy jodón”, responden, siguiéndole la broma. El artista se sonroja por un momento. Toma aire. Y con tono serio agrega: “Me gusta escuchar. Ser un líder que tiene muchos copilotos y a la hora de tomar las decisiones, me toca hacerlo a mí, pero recibo opiniones. No soy mucho de imponerme. Tomo riesgos, si nos va mal, es mi culpa, pero vamos pa’ allá”, cuenta.

Para este joven es muy importante que haya respeto en todos los proyectos en los que trabaja, y más si es uno tan importante como el que ha logrado con su marca. “Si yo no funciono, tampoco lo van a poder hacer los demás. Si una persona falla, el proceso deja de fluir”.

Su nuevo objetivo es incursionar en el mundo de la televisión vía *streaming*, en un drama musical que será transmitido en Disney+; una de las plataformas más importantes del mundo, que, con apenas cuatro meses de lanzamiento, ya cuenta con 30 millones de suscriptores. Se espera que la serie vea la luz en el último trimestre del año, coincidiendo



con el lanzamiento del servicio en Latinoamérica.

“Uno es cantante, pero hoy uno tiene que ser *entertainer*, conducir diferentes cosas y diversificar el talento. Ahí vamos a seguir, subiendo y que sea una marca que emane respeto, amor y valores”, comenta.

Para Yatra el éxito se define de forma muy simple: “Es dormirse tranquilo cada noche y despertarse en paz”. Parte de esto es buscar equilibrios. “Trato de encontrar los tiempos y espacios para compartir con la familia y mis amigos. Intento compartir con ellos lo más posible. Lo bueno es que ellos me entienden”.

Luego de haber colaborado con artistas de la talla de Carlos Vives, Reik, OneRepublic y The Jonas Brothers, el colombiano está listo para dar el *crossover* al mercado americano, pues ya prepara el lanzamiento este año de su primer sencillo complementado en inglés. “Mi consejo para los jóvenes es que trabajen todos los días y no se rindan. Las cosas funcionan con disciplina. Nada llega por coincidencia, es muy raro que las

oportunidades te caigan del cielo. Así sea un paso a la vez, pero construyan”, dice.

¿Falta amor? No, en la vida de Yatra hay de sobra, pero en su último sencillo junto a Ricky Martin, hace un llamado a la unidad y a “no dejarnos llevar por un espíritu derrotista”. Para el país, la prioridad en estos tiempos de crisis es reflexionar y estrechar esos vínculos que nos forjan como sociedad, porque así “estaremos listos para subirnos a la ola cuando sea el momento oportuno”. Al cuestionarlo sobre el futuro, el cantante es claro con que es ahora y no mañana, que tenemos que ser generosos y afrontar que el problema es de todos. “Cuando pienso en el mundo poscoronavirus, traigo a mi mente palabras como: construir y crecer”, dijo. **F**

City te espera de vuelta

Con **hoteles completamente desinfectados** y todo lo que necesitas para un hospedaje perfecto.



Bioseguridad



Cobertura



Internet



Tarifas accesibles

Todo lo que importa eres tú

☎ 55 5249 8080 | cityexpress.com

©2020 Hoteles City Express. Todos los derechos reservados.


• DINERO EN JUEGO •

REINGENIERÍA DEPORTIVA



POR: CAROLINA JARAMILLO / IVÁN PÉREZ

EL RETO DE LA INDUSTRIA DEL DEPORTE, ESPECIALMENTE DEL FUTBOL, ES TRATAR DE SOBREVIVIR. ¿QUE DEBE DE HACER? ¿LOS E-SPORTS TENDRAN CABIDA DESPUES DE QUE SE REABRAN LOS ESTADIOS? COMO ENFRENTAR LOS DESAFIOS DEL COVID-19.



Jarlan Barrera, jugador samario, llegó procedente de Rosario Central en el segundo semestre de 2019 para vestir la camiseta de Atlético Nacional. Fue uno de los fichajes claves no solo para aportar sus goles sino para hacer jugar a un equipo que estaba teniendo muchas dificultades de creación en el mediocampo. Y ahora, en la nueva realidad del fútbol colombiano, Jarlan se ha convertido en una de las sensaciones de la e-Liga Dimayor 2020, donde su actuación frente a la consola defendiendo a los verdes ha sido más que destacada.

Gracias a su habilidad con los deportes electrónicos, el equipo antioqueño sigue ocupando un lugar de honor en el balompié colombiano, afianzando su imagen tanto en los estadios reales como en los virtuales. El escenario: la e-Liga Dimayor, creada para paliar la crisis tras el congelamiento de las actividades de la Liga BetPlay a comienzo de marzo, y que sin duda se ha convertido en un bálsamo para los clubes y sus patrocinadores. Así lo explica Nicolás Borrero, director de Mercadeo del Deportivo Cali: “En esta coyuntura tan difícil para los clubes donde nos hemos visto afectados en nuestros ingresos por boletería, donde nuestros patrocinadores han perdido exposición, este tema de los e-Sports nos permite empezar a retomar muchos de los temas en los que hemos trabajado con los patrocinadores. Uno ve un partido de la e-Liga por televisión y el nivel de detalle, como se exponen los patrocinadores en la camiseta es muy

completo y pasa a ser muy similar al de una competición normal. Así que los indicadores y las cifras tan importantes que ha arrojado esta liga nos han servido a nosotros para ir a los patrocinadores y mostrarles un nuevo canal donde ellos están teniendo una exposición importante, no solo por las transmisiones, sino por todo el *engagement* que hay alrededor de las mismas y la interacción que se genera en el mundo digital con los hinchas”.

A su vez este paso al frente hacia el fútbol virtual ha abierto en el país una nueva fuente de ingresos, un medio para impactar nuevas audiencias, y un vehículo para reactivar al aficionado al deporte: “La e-Liga Dimayor, sin duda ha sido un pistoletazo para los videojuegos en Colombia. Las audiencias han sido muy buenas, superiores a las esperadas, Win Sports, televisión con la que estamos trabajando ha sido el primer beneficiado de esto, porque ha podido subir sus audiencias y posicionar al canal como el número 1 en canales deportivos del país. Sin duda ha sido una experiencia maravillosa en cuanto a las métricas y muy

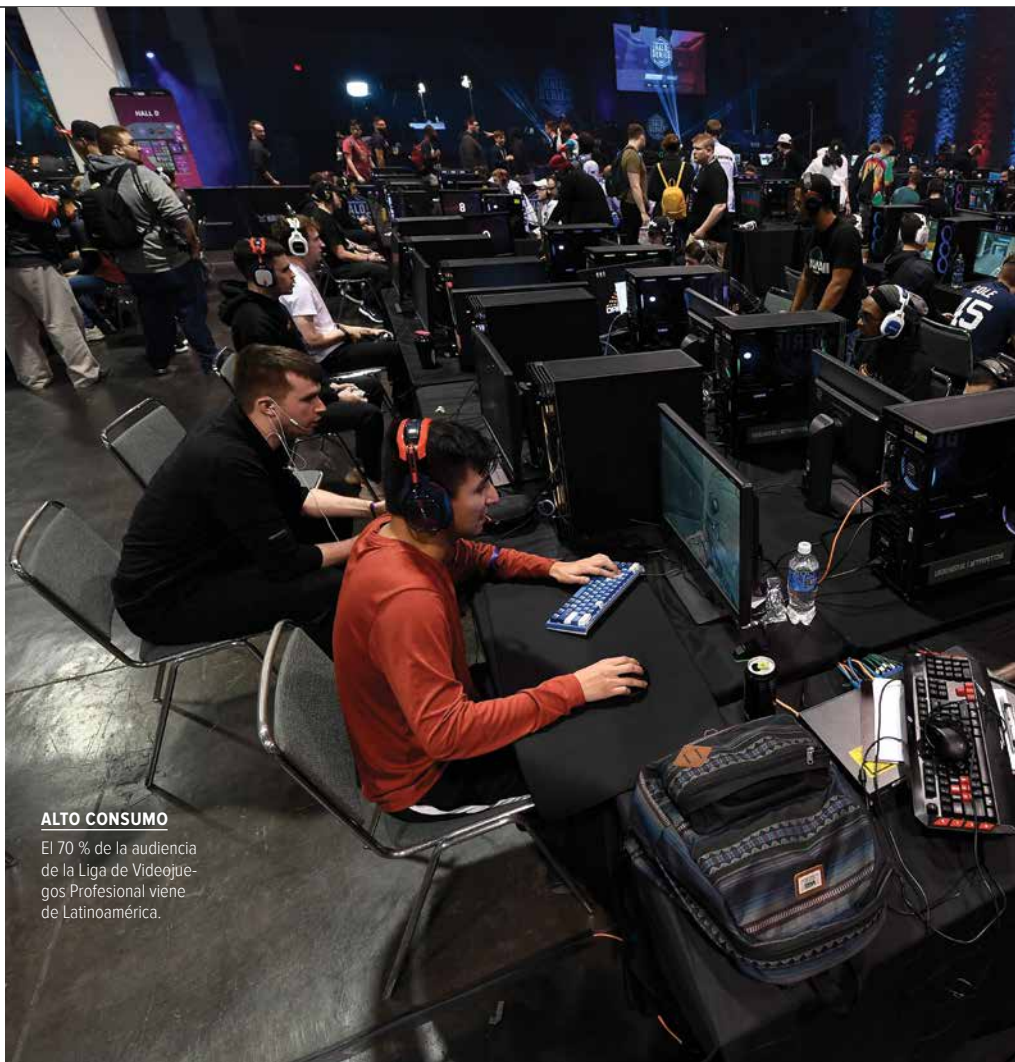
FOTO: QUINN ROONEY / GETTY IMAGES

importante en la consolidación de la Liga de Videojuegos Profesional (LVP) en el país. Para hacerse una idea cuando el evento iba a entrar en los cuartos de final ya superaba el millón seiscientos mil usuarios únicos viendo las retransmisiones de los partidos”, agrega Laura Llames Country Manager de LVP, agencia gestora del evento.

Uno de los hechos más destacados es que son los propios jugadores, los ídolos, quienes en pantalla juegan los partidos virtuales en vivo ante los miles de seguidores, mostrando una faceta distinta y conectándose desde otro punto de vista. Dicen los especialistas que son ellos precisamente las fichas claves para revitalizar la industria deportiva no solo en Colombia sino en la región tras la crisis del nuevo coronavirus: con la generación de contenido. La receta funciona más o menos así: Responsabilidad social como detonante de negocio, reingeniería financiera de las instituciones, potenciación de los proyectos de e-Commerce, instauración de sistemas de capacitación desde los propios clubes para entrar al negocio de la academia, incremento de las obligaciones de los deportistas para ser generadores de contenido... tales son algunos de los caminos que pueden tomar los equipos y las ligas en Latinoamérica para empezar la remontada de la crisis sanitaria que les ha costado millones de pesos. “Una de las lecciones del —nuevo— coronavirus es que todos deben involucrarse más en el negocio. Por ejemplo, los futbolistas; no basta que jueguen bien: su trabajo está más allá de la cancha, se tienen que ver como generadores de contenido”, reflexiona Felipe García, especialista en marketing deportivo, quien ha trabajado para Real Madrid y Alavés y es exHead of Business Development de You First Sports México.

La generación de contenido no es la única ruta para sanar la crisis financiera, pero es parte de una reingeniería que permite diversificar el proceso de monetización de los equipos profesionales de fútbol, ciclismo y béisbol entre otros deportes.

La enfermedad Covid-19 golpeó la economía de la industria deportiva en Colombia y, de acuerdo con especialistas



ALTO CONSUMO

El 70 % de la audiencia de la Liga de Videojuegos Profesional viene de Latinoamérica.

consultados por **Forbes**, la recuperación financiera podría tomar hasta dos años. Según el presidente de la Dimayor, Jorge Enrique Vélez, la crisis le va a generar al menos unos \$80.000 millones de pérdidas a los equipos colombianos. Este cálculo se queda corto al revisar el escenario no solo del balompié, sino de todo el ecosistema del deporte nacional. Además, esta cifra no contabiliza a otros actores, como televisiones y patrocinadores, quienes también dejaron de monetizar por el paro de actividades. Los costos del deporte profesional

son altos. Miles de millones se invierten no solo en la gestión del primer equipo, sino que todavía hay que sumarle el costo de las divisiones menores, el fútbol femenino y otras áreas operativas. En Colombia los equipos con mayor presupuesto pueden llegar a gastar alrededor de 70 mil millones de pesos entre gastos operativos, salarios y demás costos para el sostenimiento, una cifra nada despreciable. Y aunque no todos manejan estas cifras, pues la brecha entre los considerados grandes y el resto de las instituciones es enorme, el hueco para todos va a ser difícil e incluso imposible de llenar.

“La industria no estaba preparada para un colapso de esta magnitud, ni las ligas, ni los equipos, ni la televisión y patrocinadores. Podríamos decir que estaba en una zona de confort”, afirma



Rodrigo Calls, egresado de la Johan Cruyff University y especialista en *marketing* deportivo. “Los costos son altos porque así lo demanda el mercado. A nivel mundial, la situación es similar... pero, claro, están fuera de la realidad del país”. Las pérdidas no recaen solo en las ligas o los equipos. Las televisiones también han sido afectadas.

En Colombia el tema es aún más espinoso pues a comienzo de año el Fútbol Profesional Colombiano (FPC) empezó a transmitirse en su totalidad en exclusiva por el Canal Premium pago Win+, decisión que trajo miles de críticas y oposiciones de los hinchas de todo el país. Las matemáticas y las ilusiones de los millones que iban a recibir tanto los clubes de la Dimayor como el canal, les permitió hacer oídos sordos ante la petición de los aficionados

10 CLAVES PARA REACTIVAR LA INDUSTRIA DEPORTIVA

Forbes consultó a una decena de personajes de la industria deportiva, entre especialistas, directivos y agencias de patrocinio, para definir qué decisiones de negocios se pueden tomar para reactivar la industria. Aquí, las principales:

1. Comercio electrónico. Potenciar el *merchandising* de los equipos e instituciones a través de estrategias digitales y en los recintos deportivos.
2. Responsabilidad social. Trabajar con comunidades a través de acciones, campañas que ayuden a la sociedad y, como consecuencia, generar lealtad al club para que, a mediano plazo, se conviertan en potenciales consumidores.
3. Análisis financiero. Clubes, televisiones y *sponsors* tienen la obligación de valorar adecuadamente sus presupuestos para saber cómo y en qué están gastando.
4. Capital humano. Invertir en personal capacitado que pueda generar nuevas estrategias digitales, activaciones en días de juego y planes comerciales.
5. Academia. Los clubes tienen especialistas en áreas tales como preparación física, médica, management e inteligencia deportiva, y pueden optar por iniciar negocios de enseñanza y capacitación para ofrecerlos al público.
6. Mayor activación de los deportistas. Que estén involucrados en la generación de contenido con una estrategia validada.
7. Generación de contenido. Más canales de comunicación, que van desde una *App*, OTT, creación de contenido de valor que genere lealtad, audiencia y deseo de consumo del producto.
8. Control salarial. Establecer un tabulador de salarios, como ocurre en ligas como la de Estados Unidos (MLS), y que, con base en objetivos, se hagan los aumentos respectivos.
9. Match Day. Principalmente en el fútbol, es necesario mejorar la experiencia de los asistentes, tener propuestas novedosas en activaciones deportivas e incentivos que vayan más allá de solo ir a apoyar al equipo favorito.
10. Alianzas estratégicas. Ligas o clubes, los poseedores de los derechos de transmisión y las marcas deben trabajar en conjunto para que todos tengan un sistema de compensaciones económicas.

que se negaban a pagar por algo que, según la gran mayoría, les pertenece como lo es el fútbol.

Lo concreto es que desde marzo, con la suspensión del FPC a menos de dos meses de su puesta en marcha, Win+ perdió su razón de ser y los supuestos millones que iban a impulsar el desarrollo del balompié nacional. A este fracaso, profundizado por el Covid-19, se han sumado las voces de dirigentes del fútbol colombiano como la de Ignacio Martán, miembro de la Comisión de Mercadeo de la Dimayor, quien en una reciente entrevista no se guardó nada y se fue de frente contra el canal *premium*: “El canal WIN+ produce plata, pero no visibilidad, es lo peor que le pudo haber pasado al fútbol. (...) Amo al WIN básico porque íbamos para casi 8 millones de suscripciones, pero ahora por querer más plata, solo nos ven 200 mil. Dicen que nada de televisión abierta y que somos más que Liga de España y que la Champions. Confunden peras con manzanas. Es muy triste”, concluyó.

Otra de las platas que sigue en veremos es la que les prometieron del anticipo de \$60 millones de dólares que iban a recibir los 36 equipos profesionales en Colombia producto del contrato de los derechos de televisión internacionales, algo que fue visto desde los mismos dirigentes con algo de incredulidad y que hoy entra en el terreno de la incertidumbre. Algunos presidentes de las instituciones admitieron que incurrieron en préstamos bancarios e hicieron costosos fichajes contando con este dinero, tras recibir

certificaciones del mismo presidente de la Dimayor Jorge Enrique Vélez, que les prometía dicho dinero. Por ahora se quedarán esperándolo.

Para las marcas que se anuncian en televisión o que tienen un contrato de patrocinio con algún equipo de fútbol, es lo mismo. Todo cuesta mucho. “Invertimos en el fútbol porque sabemos de su impacto mediático y el amplio mercado que tiene; es una oportunidad... y por eso nos montamos ahí”, dice Emilio Hank, CEO de Caliente Interactive.

¿La industria deportiva se ha sobrevalorado? Es decir, ¿se venden entradas a un precio cuyo espectáculo no lo vale? ¿Los fichajes de jugadores son estratosféricos? ¿Se les pagan sueldos excesivos? ¿Se pide mucho dinero por patrocinar a un equipo o por aparecer en televisión? “Posiblemente, y el coronavirus nos obliga a hacer una reflexión de cómo está operando el negocio”, dice Gerardo Sordo, CEO de BrandMe. “Si podemos hablar de una desventaja de la industria, es que se tienen que generar productos específicos para mercados específicos, y eso no ocurre: tener públicos objetivos y no generales”, reflexiona Felipe García, quien conoce la industria deportiva de España y América Latina.

La solución a corto plazo, dicen los especialistas, consiste en formar alianzas estratégicas entre todos los actores para sanar la crisis y realizar un análisis financiero sobre cómo están operando sus presupuestos. Pero, claro, el primer problema es que no hay dinero. “Sin duda, uno de los golpes del coronavirus será que marcas, televisiones y equipos tendrán menos dinero para invertir. Una de las primeras medidas que toman las empresas cuando hay una crisis económica, se aplican en las áreas de marketing y comunicación. Eso lo ven más como un gasto... y sucederá en el deporte, sin duda”, comenta a esta publicación Gerardo Sordo, CEO de la compañía BrandMe.

¿Y entonces? Hay dos pasos ineludibles: 1. Reingeniería económica de los equipos y alianzas entre ligas o clubes con televisiones y patrocinadores. 2. Reducción de costos

E-LIGA

La Dimayor se decidió avanzar en un proyecto digital de partidos en streaming para entregarle a la audiencia algo diferente tras el cierre de los estadios.



¿CÓMO FUNCIONA?

Cada equipo del fútbol colombiano selecciona a un jugador que los representa en la e-Liga. El modelo es el mismo que se ha desarrollado en diferentes partes del mundo.



y creación de un sistema de bonos o compensaciones que permita, en un año o dos, manejar los precios e ingresos que se mantenían antes de que estallara la crisis. Para Rodrigo Calls, es necesario pensar cómo se reorganizará el presupuesto a partir de la mitad de año de 2020 y para 2021. Una de las primeras decisiones que deben tomar las ligas y los clubes, es darle mayor responsabilidad a los deportistas para que participen en las estrategias de negocio, tanto en las canchas como fuera de ella, y aún más hoy, en el entorno digital.

Pero las ligas no solo tienen que enfrentar la crisis del nuevo coronavirus, sino “la zona de confort en la que cayó la industria”, como reflexiona Rodrigo Calls. Si consideramos el año-calendario (enero-diciembre) y solo la temporada regular, el promedio

de asistentes por partido en Colombia de 2015 hasta 2019 no superó las 11.000 personas, y, claro, eso significa millones de pesos que se dejan de ganar. Este dato contrasta con los más de 12 millones de aficionados que siguen las redes sociales de los principales clubes de fútbol en Colombia (promedio tomado del análisis de las redes sociales de los equipos con más seguidores del país). “Los clubes no han producido una estrategia sólida para generar una ‘experiencia’ —única— cuando el aficionado va al estadio. Hoy, la industria ya sabe que compite contra Netflix o Amazon o los restaurantes, y no ha hecho algo sustancial para no perder aficionados”, dice Francisco San José, catedrático de la Escuela de Ciencias del Deporte de la Universidad Anáhuac.

Por eso, la e-Liga resulta un soplo de aire fresco “Casi el 70 % del consumo de los productos de LVP, que empezó en Europa hace 11 años, era de Latinoamérica, esto fue lo que impulsó hace tres años la llegada a la región. Ahora en Colombia hemos pasado a un público más masivo”, concluye Laura Llamas, de LVP. **16**

life

La nueva era de la hospitalidad

LA HOTELERÍA DE ALTA GAMA PREPARA UN NUEVO MENÚ DE EXPERIENCIAS MEMORABLES EN UN ENTORNO DE SEGURIDAD Y CONFORT COBIJADO POR LA PORTENTOSA NATURALEZA COLOMBIANA.

POR: SHEILA RAMÍREZ

90

A photograph of a modern, two-story house with a large pool in the foreground. The house has a light-colored facade and wooden accents. A hammock is strung across the front porch area. The pool reflects the house and the surrounding trees. The sky is blue and clear.

Cuando el lujo se reinventa



FOTO: HOTEL LAS ISLAS / LHTW

EL ÁNIMO DE LA INDUSTRIA HOTELERA SE MANTIENE A FLOTE PARA ENFRENTAR, CON VALOR HUMANO, LOS DESAFÍOS IMPUESTOS POR LA PANDEMIA COVID-19 Y CREAR EXPERIENCIAS DE VIAJE TRANSFORMADORAS.

Si bien, hoteles de lujo de todo el mundo han sufrido un grave impacto a causa de la pandemia, también son un gran ejemplo de resiliencia. A pesar de la distancia, propietarios y personal de todos los niveles se han mostrado solidarios, trabajan en equipo, proyectan el futuro y actúan en consecuencia.

Un estudio realizado por el Comité Mundial de Ética del Turismo (WCETE), órgano subsidiario de la Organización Mundial del Turismo, reveló que el compromiso del sector va más allá de acciones simbólicas de responsabilidad social corporativa. “Aunque duramente golpeados por la crisis, al igual que sus colegas del sector turístico, han demostrado que de verdad se preocupan por las sociedades en las que operan a la vez que luchan por mantener sus empresas a flote”.

Las palabras del presidente del WCETE, Pascal Lamy, adquieren mayor fuerza con el testimonio de quienes han puesto su alma en la hotelería. **Forbes Life** ha comprobado esa premisa al ahondar en los desafíos que enfrentan las propiedades de lujo en diferentes destinos de América Latina, y de qué manera se están reinventando ante una nueva realidad en la que, el distanciamiento social, es vital. Es momento de descubrir la experiencia de uno de los hoteles más reconocidos de Colombia.

En la seguridad que confiere la naturaleza

Situado a 45 minutos de Cartagena en barco, el Hotel Las Islas permite reconectar y refrescar el espíritu en medio de las playas de arena blanca y aguas turquesas de la Isla Barú de Colombia. Se caracteriza por conjugar en su diseño, el encanto rústico con un singular concepto de lujo. Pero, ante todo, por la intimidad que proveen sus alojamientos. Los bungalows en las copas de los árboles y las villas privadas brindan una gran cantidad de comodidades, y una arquitectura que permite contemplar la belleza del entorno.

Distinguido como el “Mejor hotel de lujo eco sostenible de Sudamérica” por World Luxury Hotel Awards 2019, ha instaurado estrictos protocolos de bioseguridad y nuevos estándares de servicio que incluye la implementación de tecnología con

la finalidad de anticipar el acceso a las instalaciones y actividades turísticas.

Y, claro, los beneficios que implica reactivar sus operaciones con el respaldo de una marca internacional: BlueBay Hotels. "Con esta alianza comercial y de *branding* queremos elevar aún más la categoría del hotel, mientras que nuestro potencial comercial en Colombia abre nuevas oportunidades al grupo [de origen español]. Es un acuerdo de mutuo crecimiento". Así lo ha confirmado Jean Claude Bessudo, presidente del Grupo Aviatur y propietario del hotel.

Con voz de experiencia, confía en que el anhelo de disfrutar del aire libre después del prolongado encierro impulsará los viajes. Para responder a ese deseo, precisó que Aviatur ha duplicado su oferta turística a destinos nacionales con más de 300 programas, incluyendo planes de naturaleza, aventura, salud y bienestar, avistamiento de aves y ballenas, turismo rural, cultural, sol y playa, *glamping*.

El Hotel Las Islas en Barú, particularmente, ha desarrollado diferentes estrategias para atraer a nuevos viajeros tras la contingencia. Destaca la capacitación a más de 500 agentes de viaje con el fin de dar a conocer la propiedad durante la cuarentena, así como la publicación de las tarifas 2021 para captar nuevas reservas de forma anticipada.

Para Bessudo, la motivación y confianza del equipo humano ha sido decisiva en este proceso. De ahí que el hotel se aseguró de mantener la tranquilidad de sus colaboradores gestionando programas de protección del empleo.

El compromiso de contribuir en tiempos de incertidumbre se extendió a la comunidad con una larga lista de acciones. Entre ellas sobresalen: el suministro de agua potable, la atención médica y abasto de medicamentos y el apoyo a un programa de alimentación infantil.

De cara al futuro inmediato

Una de las características principales en el segmento de lujo es que el gasto, a menudo, no se basa en un proceso racional de toma de decisiones, sino en emociones y sentimientos. Es cierto que la



Aunque duramente golpeados por la crisis, al igual que sus colegas del sector turístico, las marcas hoteleras han demostrado que de verdad se preocupan por las sociedades en las que operan, a la vez que luchan por mantener sus empresas a flote.

PASCAL LAMY,
PRESIDENTE DEL WCTE



pandemia dejará un fuerte impacto en las sociedades, pero es poco probable que afecte las raíces de la naturaleza humana. Es la opinión de Gastón Käufer Barbé, CEO de Toucan Insights, quien estima que en un primer momento el turismo se reactivará de modo local, para luego expandirse a la región y finalmente al resto del globo. La tranquilidad de estar cerca de casa frente a un potencial rebote de la pandemia jugará un papel importante.

Y que mejor manera de levantar los ánimos que conociendo los terrenos locales, donde el océano y la nieve conviven en armonía; donde los paisajes frondosos y los ríos espesos descritos por la historia y las grandes obras literarias se colman de suspiros a expensas de sus visitantes.

Un país donde cada experiencia resulta indescriptible y fascinante a la vez. Así que es momento de contarle al mundo que ¡Colombia es sabrosura! **1**



El Hotel Las Islas, en Barú, es miembro de The Leading Hotels of The World, una colección que hace énfasis en la historia, el legado familiar y la excelencia que aportan sus integrantes alrededor del mundo.

POR: MANUEL GRAJALES



94

Superautos al rescate

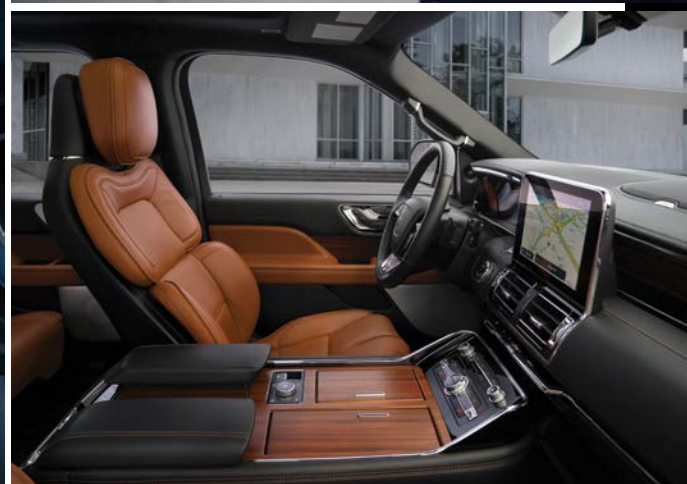
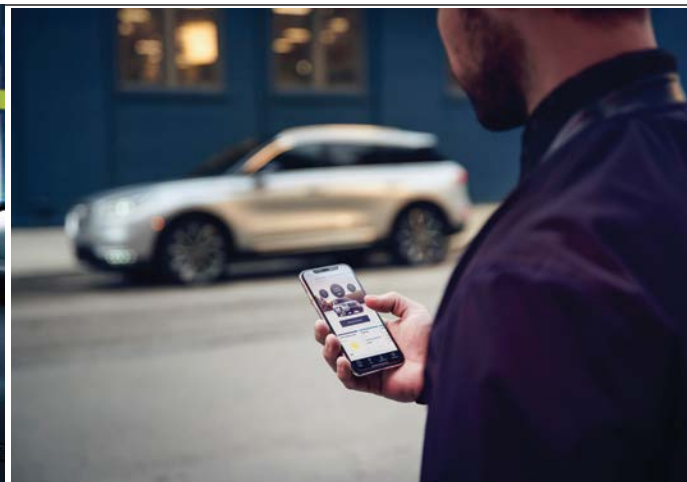
CREAR UN SANTUARIO DE BIENESTAR SOBRE RUEDAS ES LA APUESTA DE LAS PRINCIPALES MARCAS AUTOMOTRICES EN EL SEGMENTO DE LUJO. PARA CONSEGUIRLO, HAN DECLARADO LA GUERRA A LOS PATÓGENOS Y A LAS SUPERBACTERIAS.

En un futuro no tan lejano, el interior de las cabinas de los autos de lujo será, prácticamente, un templo de relajación para los pasajeros. Ello, al incorporar iluminación tranquilizante, sonido de última generación, asientos cómodos y, sobre todo, aire a salvo de cualquier virus o patógeno.

Los fabricantes de vehículos tienen la mirada puesta en alcanzar este nivel de bienestar y lograr que el auto desempeñe un papel relevante, incluso en atención médica preventiva. Basta considerar que la Organización Mundial de la Salud advierte que, en



FOTO: LINCOLN / JAGUAR LAND ROVER



Sistemas inteligentes de filtración de aire en cabina y dispositivos de esterilización, serán tendencias poscovid-19, de acuerdo con Markets and Markets

2050, a nivel global, serán más las muertes relacionadas con las superbacterias que con el cáncer.

La actual emergencia sanitaria ha empujado a las principales marcas automotrices a replantearse la idea de cómo se experimentará la seguridad y el lujo en el futuro. La respuesta va solo en una dirección: el interior de los vehículos. Al respecto, un estudio de Markets and Markets concluye que el cambio hacia sistemas inteligentes de filtración de aire en cabina y dispositivos de esterilización serán tendencias poscovid-19.

Firmas como Jaguar Land Rover, Daimler, Rolls-Royce y Mercedes Benz han declarado que trabajan para que, a través de los sistemas de aire acondicionado y calefacción (HVAC), se purifique por completo el ambiente interior de los vehículos. Lincoln, por ejemplo, incorporó en su SUV Aviator un sensor láser PM2.5

que monitorea la calidad del aire de la cabina.

“Para nosotros, la seguridad y el bienestar de nuestros consumidores es y será, en todo momento, lo más importante. Por ello, nuestros vehículos están equipados con los mejores sistemas de aire acondicionado. Nuestros filtros ayudan a mantener el aire que fluye libre de partículas dañinas, capturando hollín, *esmog* y humo de tabaco. Además, restringen la entrada de polvo, las esporas de moho, el polen y los hongos, capturando bacterias”, dice, a **FORBES LIFE**, Rosangela Guerra, directora de Lincoln México.

En tanto, Jaguar Land Rover ha revelado que trabaja en el desarrollo de un sistema que permita utilizar un tipo de luz ultravioleta (UV) que podría ayudar a detener la propagación del resfriado y la gripe, mientras reduce la transmisión de

las principales superbacterias en un 30 %.

Este concepto no es nuevo. Los rayos UV se utilizan desde hace tiempo para sanitizar hospitales, aviones e, incluso, para desinfectar los autobuses públicos en China. Esto es más relevante, ahora que se debe contener la transmisión del SARS-Cov-2.

El problema es que, en la actualidad, esta tecnología solo se puede emplear sin la presencia de personas, puesto que la luz ultravioleta daña la piel y pone en riesgo la salud. Ante este escenario, en Land Rover se cree que con más desarrollo e investigación dicha tecnología podría convertirse en aliada para ganar la batalla contra las superbacterias, sin afectar a las personas mientras estas conducen su automóvil con normalidad.

Como se ve, en el futuro, el lujo en los vehículos se relacionará no solo con el uso

SANTOS-DUMONT XL

Este rediseño del icónico Santos-Dumont de Cartier mantiene las agujas en forma de espada y la corona perlada, además de una caja satinada con efecto rayos de sol y las iniciales S=D, firma de Alberto Santos-Dumont, en el fondo de la caja. Es una serie limitada a 30 ejemplares en tres versiones que latan al ritmo del movimiento mecánico 430 MC de cuerda manual.



OVERSEAS PERPETUAL CALENDAR ULTRA-PLAT SKELETON

El nuevo miembro de la familia Overseas incorpora el calibre automático 1120 QPSQ. Su movimiento esqueleto ultraplano se resguarda en una caja de zafiro y un brazalete de oro rosa 5N de 18 quilates con eslabones pulidos y satinados en forma de cruz de malta y correas intercambiables en piel de alligator y caucho azul.

SEAMASTER DIVER 300M 007 EDITION

Este Seamaster de 42 mm en titanio de grado 2 es al mismo tiempo resistente y ligero gracias a la convexidad que provee el cristal de zafiro. Esta pieza, favorita de James Bond, incorpora el movimiento OMEGA Co-Axial Master Chronometer calibre 8806.



EB

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

**STENTHOR**

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



BOMBERG BOLT-68 RACING
JOHN COOPER WORKS



BOMBERG 1968
COOPER S



LOS NEGOCIOS SON UNA BATALLA. PREPÁRESE.

En la naturaleza, el halcón es un guerrero feroz. En los negocios, el Falcon 8X es igual de poderoso y ágil. Cada centímetro refleja su ADN militar, con sus líneas aerodinámicas esbeltas y potentes y sus controles de vuelo digitales avanzados el Falcon 8X lo llevará donde otros no pueden. Nada vuela como un Falcon porque ningún otro avión está construido como él. **Feroz. Rápido. Ágil. Falcon 8X.**

Falcon 8X

WWW.FALCON8X.COM | MEXICO: +1 404 236 8804 | AMÉRICA DEL SUR: +1 201 723 9630

**DASSAULT
AVIATION**