

## Semana Santa sostenible

Esta Semana Santa movilizará más de dos millones de pasajeros por las principales terminales terrestres del país, un millón por los aeropuertos y nueve millones de vehículos por los peajes de las vías nacionales, según cálculos del *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo* que prevé un crecimiento de 9,8% en el número de viajeros domésticos y 10% de internacionales.

El turismo crece y tiene un potencial muy grande, pero los destinos adolecen de capacidad real para soportar la llegada masiva de visitantes, no solo por el gran rezago que tenemos en infraestructura, sino por la falta de cultura de servicio, de experiencia, productos adecuados, personal capacitado, seguridad y el exceso de informalidad.



**MARÍA CLAUDIA LACOUTURE**  
Exministra de CIT  
@mclacouture

Esta es una época importante para el turismo en el país, para lucirnos, para invitar al turista a regresar, para que los operadores se consoliden y toda la cadena de proveedores en el sector tengan posibilidades de mejora. Y también es el momento de hacer cumplir las normas y ejercer autoridad.

Es importante que seamos veedores. Los ciudadanos siendo buenos turistas, y lo que esto implica, y la autoridad ejerciéndola. Un llamado a unírnos a preservar nuestro país, visitándolo con actitud responsable, de turistas sostenibles, con el liderazgo de los operadores y el respaldo de la dirigencia y comunidades locales. Y evitar ventajosos con la bonanza para no quedarnos sin el pan y sin el queso.

### LOS DESTINOS ADOLESCEN DE CAPACIDAD REAL PARA SOPORTAR LA LLEGADA MASIVA DE VISITANTES

Los interesados en la industria del turismo solemos pasear por los destinos de Colombia con lupa en mano, por lo que encontramos con frecuencia esos detalles de lo que no debe ser y reflexionamos sobre lo urgente, la importancia de crear una cultura de servicio y una conciencia colectiva.

Estuve la Semana Santa del año pasado en la zona del Golfo de Morrosquillo que, como muchos otros lugares, comienza a padecer el éxito del turismo. En San Bernardo, por ejemplo, me llamó la atención la proliferación de fiestas en casas flotantes, una cantidad desproporcionada de embarcaciones rudimentarias que transportan decenas de personas, incluso niños, con medidas de seguridad muy básicas. Un bar en medio de un manglar devastado ponía a retumbar música electrónica desde las seis de la tarde y según algunos lugareños es un espacio para drogas.

Desde esta columna he llamado varias veces la atención para que toda la industria reflexione sobre el turismo que queremos, pues muchos lugares no tienen siquiera los servicios públicos mínimos para tanta gente, como sucede en las playas del Magdalena, o en Palomino, y en La Guajira.

Urge fortalecer las brigadas por la formalización, que se cumplan las normas de movilidad, el control en la venta de alimentos y en la operación de sitios nocturnos. Hay cierta tendencia a la permisividad. No basta con el esfuerzo y la buena voluntad de la *Policía* y el *Gobierno*. Se necesita de todos los colombianos.

El turismo genera sostenibilidad y la sostenibilidad genera turismo, solo el equilibrio entre los dos dará frutos para un país como Colombia que tiene el privilegio de la diversidad. Esperamos que en esta temporada las autoridades no estén en vacaciones, que las personas encargadas de velar por la seguridad y el bienestar de los turistas trabajen mucho y contribuyan a mantener el control y a que todos tengamos días santos y pascua en paz y tranquilidad.

NOMBRE COLUMNA

## Colombia: una inversión que vale la



**SANDRA CIFUENTES**  
Gerente General de Astellas Farma Colombia

Para nadie es un secreto que Colombia se ha convertido en un lugar seductor para la inversión extranjera y, sin dudas, este positivo clima empresarial se relaciona con su estabilidad jurídica, social y económica. Gracias a esto, muchas compañías han encontrado un ambiente estratégico para llevar a cabo negocios con éxito, y muestra de ello es que en el último año una docena de empresas trajeron o abrieron sus operaciones regionales.

Este tipo de decisiones corporativas responden, en gran medida, al hecho de que Colombia ha

sido reconocida como el primer país en América Latina en proteger al inversionista; el tercer destino más amigable para hacer negocios en la región por encima de Brasil o Ecuador según el proyecto de investigación Doing Business 2018 del *Banco Mundial*; y la tercera economía que atrae mayor inversión extranjera según el *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Sobre esto vale recordar que, 10 años atrás, más de la mitad de la inversión directa extranjera iba al sector minero-energético, y hoy el panorama ha cambiado.

Tomar la decisión de invertir, abrir o mover unidades operativas a Colombia varía según el sector. No obstante, me gustaría destacar tres factores que pueden ser determinantes.

Ubicación: Colombia cuenta con una posición geográfica privilegiada que ofrece un alto nivel de conectividad a nivel interno y externo. Aunque aún existen ciertas barreras, el país ha hecho grandes esfuerzos por desarrollar una infraestructura terrestre, marítima y aérea de primer nivel. Además, los proyectos 4G están logrando la integración de cen-

COMENTARIO ECONÓMICO DEL DÍA DE ANIF | SERGIO CLAVIJO - CON LA COLABORACIÓN DE

## El plan B-fiscal de la administración

El mercado y las calificadoras de riesgo han venido reaccionando negativamente frente al relajamiento de la Regla Fiscal que autorizó su Comité Consultivo en la sesión de abril de 2019. A este respecto, Anif señaló que preocupaba ese relajamiento en las metas del déficit fiscal de Colombia, al añadir un +0,4% del PIB durante el periodo 2019-2022, y llegando a un total de +2% del PIB de mayor déficit fiscal acumulado respecto del ejercicio presentado en marzo de 2017.

Más aún, Colombia ha venido incrementando sistemáticamente su nivel de endeudamiento público, acumulando +12% del PIB durante la última década, y actualmente registrando niveles de deuda bruta de 50% del PIB a nivel del Gobierno Central y de casi 60% del PIB a nivel consolidado. Por eso, las calificadoras de riesgo ya han expresado su preocupación por estos elevados niveles de deuda, desbordando en casi 10 puntos porcentuales (pp) del PIB los referidos a países que se ubican dos escalones por encima del Grado de Inversión. Ante la falta de un plan-B, el Go-

bierno ahora nos dice que la salvación provendría de: i) el mayor recaudo resultante de la lucha anti-evasión de la *Dian*; ii) el congelamiento de unos \$7 billones de gasto; y iii) un programa de enajenaciones de activos públicos, donde el *Ministerio de Hacienda* señala un potencial de hasta \$30 billones durante 2019-2022.

**Venta de activos públicos**  
En el Reporte Anual de Empresas de la Nación de junio de 2018 se hablaba de 109 empresas. El valor total de activos con participación pública directa ascendía a \$254 billones (26% del PIB de 2018). Sin embargo, las inversiones del gobierno, según su valor patrimonial, alcanzaban los \$70 billones (7% del PIB de 2018). Pero, oh sorpresa, ahora la Administración Duque nos reporta que el valor de las participaciones públicas en dichas empresas ronda los \$160 billones (16% del PIB de 2018), prácticamente duplicando el valor reportado por la Administración Santos. Pero, nuevamente, "lo materializable" de esas ventas está en cabeza de unas pocas entidades, como lo veremos a continuación.

**Ecopetrol**  
*Fasecolda* (2018) lideró la idea de enajenar una porción adicional de *Ecopetrol* (aunque el *Consejo Gremial* decidió no estudiar tan sensata propuesta). En particular, se procedió a estimar su valor en función del precio de largo plazo del petróleo (US\$60 a US\$80/barril-Brent) y del costo del capital utilizado (Wacc, de 12% a 15%), concluyendo que el valor actual de *Ecopetrol* estaría entre US\$45.000 millones y US\$58.000 millones (equivalente a 14% o a 18% del PIB actual de Colombia). Esto quiere decir que si lo que se ofrece en venta es 8,5% de este total, se estarían obteniendo recursos entre unos US\$3.850 millones y US\$4.900 millones (equivalentes a 1,2% o a 1,6% del PIB de 2019). Este monto resulta adecuado para entrar a compensar los faltantes de financiamiento de la segunda y tercera ola de infraestructura 4G.

**Interconexión Eléctrica (ISA)**  
En 2001, se había enajenado 26% del valor total de la firma, quedando actualmente un 31% en manos del sector privado. Al

## No hay innovación sin cultura del



**NÚRIA VILANOVA**  
Fundadora Atrevia  
@nuriavilanova

Hace menos de dos semanas que tuve la oportunidad de participar en el International Economic Forum of The Americas, que reunió a más de 1.400 líderes y expertos de todo el mundo. En concreto, intervine en una mesa dedicada a la innovación y el emprendimiento. Y ya les adelanto la conclusión de ese debate y el objeto de este artículo: lo más importante dentro de cualquier organización, en plena sociedad de la innovación, siguen siendo las personas.

Está claro que son las empresas las que deben pilotar esos procesos que trasladan la innovación del ámbito de la investigación a la vida real. Una res-

ponsabilidad en la que las organizaciones se juegan su futuro, pues la innovación es requisito indispensable para el crecimiento empresarial y el desarrollo económico.

Pero apostar por la innovación no basta. Todos conocemos proyectos innovadores que han acabado generando frustración en unos empleados que desconocen que rol van a desempeñar en el nuevo escenario. Y cuando hablamos de procesos de transformación digital sabemos que ese riesgo es cierto y real. Evitarlo y controlarlo impedirá que la empresa se resiente.

Para ello, hay que lograr la máxima implicación del capi-

tal humano; contar con el talento y el compromiso de directivos, empleados y colaboradores. Tenemos que situar a las personas en el centro de la estrategia. Y es que el verdadero potencial de innovación de una empresa se mide por su capacidad para resolver problemas complejos de forma colaborativa, aprovechando todas las experiencias y el conocimiento que se origina dentro de la organización.

El mejor antídoto frente al individualismo e hiperliderazgo, que atrofian la capacidad de innovación de la empresa en su conjunto, es la cultura del cambio. Una empresa es un todo, y



## pena

tros de producción y zonas portuarias, lo que disminuirá costos de logística y transporte.

Desempeño: gracias al adecuado manejo de la política fiscal y monetaria, y al incremento de la productividad laboral - 0,52 % el año pasado -, hoy las proyecciones de crecimiento del país son positivas y brindan confianza inversionista. Además, vale recordar que las estimaciones de crecimiento de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* para 2019 son de 3,3%. Así, se espera que este pronóstico permita superar

el techo de crecimiento del PIB de Colombia de los últimos tres años (2%) y llevar al país a estar por encima del promedio regional.

Mercado: el mercado local ha experimentado un proceso de crecimiento sostenida gracias a la consolidación de la clase media. Según el *Departamento Nacional de Planeación* existe una clase media en expansión y consolidación, y se estima que el gasto mensual promedio de una persona de ingresos medios es de \$750.000, cifra que representa grandes oportunidades en el mercado para las empresas.

Es claro que existen muchas más razones, sin embargo, las mencionadas son algunas que hemos podido evidenciar desde nuestro ingreso al mercado hace poco más de dos años. Durante este tiempo hemos encontrado que, a pesar de la alta regulación gubernamental en salud, Colombia está abierta a la generación de oportunidades, por esto, como empresarios debemos aprovechar el momento para tomar decisiones que potencien nuestras operaciones y convertirnos en un actor clave en la senda de progreso y desarrollo del país.



## CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ  
@liderazgomr

Parte de la grandeza de una persona consiste en reconocer su pequeñez.

Blaise Pascal

## Ningún ciclo es eterno

Escribo esta columna desde Washington DC, donde esta semana se celebran las reuniones de primavera del *Fondo Monetario Internacional*. Llevo viniendo a estas reuniones casi dos décadas, porque son, en mi opinión, el mejor escenario que existe para poder encontrarse con líderes económicos mundiales en el intervalo de apenas un par de intensos días. Esta reunión de 2019 ha demostrado ser de gran relevancia para el mundo y los mercados, porque la economía mundial continúa inmersa en un periodo de alta incertidumbre, y cualquier cosa puede suceder en los meses entrantes.

En las palabras del equipo técnico del *FMI*: "Tras un fuerte crecimiento en 2017 y principios de 2018, la actividad económica global se desaceleró notablemente en la segunda mitad del 2018, reflejando una confluencia de factores que afectan a las grandes economías mundiales. El crecimiento de la China disminuyó debido a la decisión de las autoridades de ese país de controlar el crecimiento del llamado "shadow banking" y debido al aumento que se vio en las tensiones comerciales con Estados Unidos... La economía de la Eurozona perdió más impulso del que se esperaba, en gran parte debido a la caída vista en la confianza de los agentes. También influyó negativamente en la actividad la caída en la producción de automóviles en Alemania, la cual se vio afectada por la introducción de nuevas normas de emisión para vehículos



ALBERTO J. BERNAL-LEÓN  
Jefe de estrategia global XP Securities  
@albertobernalle

nuevos. La inversión también se redujo en Italia como consecuencia del incremento visto en las tasas de interés de los bonos de ese país. Los desastres naturales vistos en Japón también afectaron negativamente la actividad económica... El incremento visto en las tensiones comerciales generó una reacción muy negativa en los mercados financieros. Ese deterioro en la performance de los mercados tuvo efectos adversos en algunos países emergentes con fundamentos débiles. Las condiciones se han aliviado en el 2019, en gran parte gracias al cambio de sesgo visto en la política monetaria en EE.UU. Una política monetaria más acomodaticia y las mejores expectativas sobre la eventualidad de que EE.UU. y China lleguen a un acuerdo comercial han generado una mejora relevante en las condiciones financieras del mundo, aunque estas continúan siendo un poco más restrictivas que las que existían en otoño del 2018".

## EXPECTATIVAS DE QUE EE.UU. Y CHINA LLEGUEN A UN ACUERDO HAN MEJORADO LAS CONDICIONES FINANCIERAS

Los problemas enumerados en el párrafo anterior forzaron al "staff" del *FMI* a ajustar a la baja las expectativas de crecimiento para el mundo al nivel más bajo visto desde la crisis financiera del 2008. El *FMI* ahora espera que la economía mundial solo crezca 3,3% año/año, materialmente por debajo del 3,6% a/a visto en 2018. Para el 2020 el *FMI* espera que la economía tome algo más de impulso y vuelva a crecer a la tasa vista en 2018, gracias a la continuidad del estímulo fiscal y monetario que se verá en China, y a la estabilización de la situación macroeconómica de países emergentes hoy emprobleados como Turquía y Argentina.

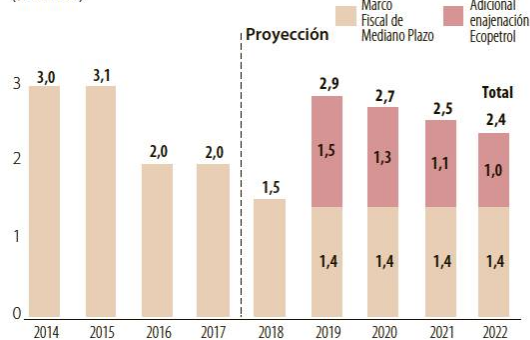
Pero el *FMI* es claro que los riesgos son a la baja. Es muy importante tener en cuenta que el ciclo económico expansivo de EE.UU. ya está en niveles récord (por la cantidad de tiempo que ha durado). El *FMI* también advierte que los riesgos de que haya un Brexit desordenado aún continúan, y el fondo es cauto en sus predicciones sobre la posibilidad de que EE.UU. y China logren encontrar "lugares comunes" en sus diferencias. Mejor dicho, según el *FMI*, "el palo no está para cucharas".

NELSON VERA Y CARLOS CAMELO

## Duque

## INVERSIÓN PÚBLICA - GOBIERNO NACIONAL CENTRAL

(% del PIB)



Fuente: Fasecolda

Gráfico: LR, VT

precio actual de la acción de ISA (\$15.880, la cual se ha valorizado a ritmos de 1,2% durante 2010-2018), la valoración por capitalización de mercado rondaría los \$18 billones (1,8% del PIB de 2019). Sin embargo, ejercicios realizados por bancos de inversión en años recientes sitúan dicha valoración más cerca de los \$13 billones (1,3% del PIB, equivalente a unos US\$4.086 millo-

nes). Si se procediera a vender el remanente 51% de propiedad pública (sin contar la propiedad de EPM, con una participación total cercana a 10%), el *Gobierno Nacional* recibiría unos \$6,6 billones (US\$2.100 millones, equivalentes a 0,6% del PIB). Estos recursos se sumarían a aquellos destinados a la modernización de la infraestructura vial del país en sus corredores centrales.

## Cenit

También debe el *Gobierno* analizar la conveniencia de enajenar el componente de transporte de crudo de su filial *Cenit*. Las valoraciones de *Cenit* datan de unos cuatro años atrás, sugiriendo valores del orden de los US\$8.000 millones cuando los precios internacionales y las reservas petroleras de Colombia eran superiores a las de hoy. Seguramente, una actualización de dicha valoración de *Cenit* arrojaría montos en el rango US\$4.000-6.000 millones.

¿Cómo se deberían manejar los recursos provenientes de las enajenaciones?

Ojalá que la Administración *Duque* no termine por imponer "la fungibilidad" de los recursos públicos en su paquete de enajenaciones 2018-2022, desviando los recursos obtenidos hacia gasto operativo recurrente. Ello no solo sería contraproducente en términos de responsabilidad fiscal, sino que contrariaría el espíritu de la Regla Fiscal sobre el tratamiento de esos recursos.

Lea el comentario completo en la web

## cambio

no la suma de departamentos. A partir de ahí, hay que desarrollar un método holístico en que la función que desempeña cada persona adquiera sentido en la medida que interactúa con el resto. Hablamos de la capacidad de movilizar todo el personal, generando una ilusión compartida.

La fortaleza de esa cultura interna será el mejor indicador de la capacidad de innovación de la compañía. Existen evidencias. Según el estudio de CEB "Best Practice Insights and Technology", si se intenta impulsar la innovación a través de los líderes, alcanzará solo 40% de la empresa, pero si se hace a través de

un modelo de personas influyentes, impactará sobre 90% de organización.

Por tanto, desarrollar una cultura interna que fomente que los empleados desarrollen y compartan ideas es el primer paso para hacer de la innovación una ventaja competitiva frente a otros operadores del mercado y una herramienta que ayudará a generar un mayor valor añadido frente al usuario final. El éxito de una empresa empieza desde dentro; situando la comunicación interna en el centro de la compañía. Así conseguiremos hacer de cada una de las personas que forman parte de la empresa un auténtico mo-

tor de innovación. Y es que alimentar esa cultura del cambio es la mejor garantía de éxito en un proceso innovador.

Esa es una de las conclusiones del aprendizaje que supone llevar más de 30 años al frente de una consultora como *Atruvia*, que ha hecho de la innovación en comunicación su seña de identidad. En estas tres décadas ayudando a muchas empresas a superar sus retos, hemos comprobado que de nada sirve llegar primero a la meta si no nos acompañan todos los que están en la organización. Como se sabe, solo se avanza más rápido, pero juntos se llega más lejos.