

Las leyendas saben retirarse

En 2012, la empresa de telecomunicaciones *T-Mobile US* era el gran patito feo de las operadoras móviles de los Estados Unidos. Su posición en el mercado era un lejano último puesto frente a *AT&T*, *Verizon* y *Sprint*.

Siete años después, *T-Mobile* es la operadora de más rápido crecimiento en ese país y, si las cortes de justicia le dan el visto bueno, podrá adquirir a su rival *Sprint* por US\$26.500 millones, lo que certificaría casi una década de ensueño. La fusión crearía un monstruo con



DIEGO A. SANTOS
242 Media
Director No Ficción
diegosantos1978@gmail.com

100 millones de clientes, cifra cercana a la de sus competidores. Detrás de este milagro está **John Legere**, un excéntrico CEO, con más de 6,5 millones de seguidores en *Twitter*, y con más pinta de rockero (**Ozzy Osbourne**) que de ejecutivo, que anunció esta semana que dejaría el cargo en abril del próximo año tras haber cumplido con lo que se había propuesto.

“Vimos la oportunidad de desvertebrar una industria arrogante, estúpida y rota”, explicó el lunes Legere a analistas al anunciar su renuncia. Usando todo el poder de comunicación que ofrecen las redes sociales y estableciendo precios muy bajos en sus planes de suscripción, Legere en efecto revolucionó un mercado que hace unos años era casi que paquidémico.

Su salida copó las primeras planas de los medios en Estados Unidos, desde los principales periódicos hasta páginas como *Vice* y *BuzzFeed*. Y es que en siete años, Legere dejó huella de lo que es ser un líder transformador con la camisa de la compañía literalmente puesta. Durante toda su gerencia solo vistió camisetas, chaquetas, zapatos y gorras de color magenta -el color de *T-Mobile*- con una gigantesca *T* en todas ellas.

LA GRAN ENSEÑANZA DE LEGERE ES QUE NO SE QUISO PERPETUAR Y SUPO DAR PASO A NUEVAS GENERACIONES

Más allá de la sagacidad con la que explotó su imagen para beneficio de la compañía, Legere fue muy agresivo frente a sus competidores en términos de precios y estructura de planes móviles. Además, lejos de mantener el tono diplomático y cauto tradicional de los CEOs, éste no dudaba en atacar a sus rivales cada vez que podía. En una Navidad distribuyó tarjetas en las que contaba que *AT&T* y *Verizon* eran proveedores de “mierda” y cada vez que veía la oportunidad replicaba esta estrategia con ataques similares, siempre usando su cuenta de *Twitter*.

¿Cuál fue el resultado de todas sus estrategias? Duplicó su base de suscriptores y las acciones bursátiles de *T-Mobile* se valorizaron de 2014 a 2019 en un 183%, según cifras de *Bloomberg*. *Sprint* creció un 21,3%, *Verizon* 19,5% y *AT&T* 8,8%.

No todo el mundo lo aplaude. Algunos sectores lo acusaron de estar en contra de los sindicatos, de querer derribar la neutralidad de la red, de no estar a favor de la privacidad de los usuarios y de haber formado un conglomerado corporativo, así como de haber apoyado a Trump para favorecer la compra de *Sprint*. Según *Vice*, Legere creó sindicatos falsos para que los empleados no se afiliaran a los verdaderos.

Independientemente de los sentimientos que suscite su imagen, el legado de Legere es indudable. Agarró una empresa sobre la que sobrevolvaban buitres y la dejó como una de las grandes operadoras de un país tan complejo y competitivo como Estados Unidos. Forjó una leyenda. Pero más allá de eso, la gran enseñanza que deja es que no se quiso perpetuar, que supo retirarse y dejar paso a una nueva generación. Eso también es parte de ser un gran CEO. Y, no sobra decirlo, es lo que los hace verdaderamente legendarios.

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

Desempeño del PIB departamental

La más reciente lectura del PIB territorial al corte de 2018 muestra un grado de moderada recuperación económica, aunque con elevada heterogeneidad frente al resultado nacional (2,6% en 2018 vs. 1,4% en 2017). Como ha sido usual en los últimos años, gran parte de esa variación regional obedece al comportamiento de la construcción. Por ejemplo, dicho sector mostró crecimientos de +11,3% en Valle del Cauca y de +6,9% en Antioquia, pero marcadas contracciones de -20% en los departamentos de Huilay La Guajira. En esta nota retomaremos nuestro usual análisis del PIB regional, aprovechando las revisiones a dichas cifras por parte del Dane después de los impasses en los cálculos del año anterior (ver Comentario Económico del Día 27 de noviembre de 2017). Veamos esto con más detalle.

En términos de las economías más representativas del país, Antioquia registró el mayor crecimiento, expandiéndose un 3,5% anual en 2018 (vs. 1,8% en 2017), ver gráfico adjunto. Allí el sector líder fue la construcción, registrando un crecimiento de 6,9% anual (vs. 8,9% en 2017), impulsado por el desarrollo de importantes obras civiles como el Túnel de Oriente, el Túnel del Toyo y la doble calzada Mede-

llín-Santa Fe de Antioquia. Los sectores con menor crecimiento fueron actividades de recreación (1,6%) y minería (1,9%), este último asociado a la moderada dinámica en la extracción de oro (aunque prospectivamente deberían verse algunos repuntes en este frente, en línea con el repunte en su precio hacia US\$1.470/onza vs. US\$1.280 de cierre de 2018).

El segundo lugar entre las economías representativas lo ocupó el Valle del Cauca, creciendo un 3,1% anual en 2018 (vs. 1,8% en 2017). Allí también se observaron favorables crecimientos de 11,3% en la construcción (vs. 5,5% en 2017), jalonada por el componente de edificaciones (principalmente en el segmento de vivienda VIS). Esas sobre-expansiones en el sector de vivienda han presionado los precios al alza, elevando los referentes de Cali en casi 68% real durante 2015-2019 (aunque sus niveles aún son inferiores a los de Bogotá-Medellín). Los sectores que menos crecieron fueron electricidad-gas-agua (1,2%) e industria (1,3%), producto del regular desempeño del sector azucarero.

La economía de Bogotá (con una participación de 26% al interior del PIB nacional) registró un crecimiento de 3% en 2018

(vs. 1,9% en 2017). Los sectores de mayor crecimiento fueron actividades empresariales (5%) y servicios sociales (4,7%). En el primer caso, los repuntes del precio del petróleo durante dicho año (pasando de US\$52/barril-Brent promedio en 2017 a US\$71 en 2018, +31% anual) jalaron los servicios de tercerización de empresas con sede en la ciudad (aunque muchas veces operando regionalmente). En el segundo caso, jugaron las mayores ejecuciones presupuestales de la administración pública del gobierno (evidenciadas también en el rubro sectorial de obras civiles impulsadas por la alcaldía).

Atlántico aceleró su crecimiento a 2,7% en 2018 (vs. 0,9% en 2017). Allí los sectores líderes fueron las actividades empresariales, registrando un crecimiento de 8,9% anual (vs. 0,7% en 2017), y el agro (7,6% vs. 6,7%). Los sectores con peor desempeño fueron construcción (-5,6%) e industria (+0,1%).

Las economías de Cundinamarca (2,3% en 2018 vs. 1,8% en 2017) y Santander (2,2% vs. 1,5%) mostraron moderadas aceleraciones, pero su desempeño se mantuvo levemente por debajo del promedio nacional (2,6%). En Cundinamarca, comunicaciones (+4,5%) y servicios sociales

Con un pie en el acelerador



SANTIAGO CASTRO
Presidente de Asobancaria
scastro@asobancaria.com

En un entorno de continua incertidumbre geopolítica y marcada desaceleración global, las cifras de actividad económica del tercer trimestre, publicadas la semana pasada, muestran a Colombia en la cúspide del crecimiento regional. Mientras que América Latina cerraría en recesión este año, según proyecciones del FMI, nuestro país saca la cara y reporta un crecimiento real de 3,1% en el corrido del año. Estos datos dan cuenta de la resiliencia de nuestra economía, que sigue avanzando en su senda de recuperación y superaría al 3,0% de crecimiento mundial esperado para este año.

En el desglose, sectores relacionados con los servicios se han venido expandiendo con solidez durante 2019 y continúan siendo los principales dinamizadores del PIB. En particular, las actividades financieras, comercio, y administración pública y defensa presentan los mayores crecimientos, con tasas de 6,1%, 4,9% y 3,8% respectivamente. En contraste, la construcción continúa restando tracción, contrayéndose en el corrido del año (-1,9%).

Las perspectivas, no obstante, son positivas en este último sector. Se espera que la aceleración de las obras civiles, principalmente a través de los proyectos 4G, y la ejecución de un mayor número de proyectos de

inversión que permitiría la re-forma al Sistema General de Regalías, puedan impulsar el crecimiento esperado de los segmentos de infraestructura y vivienda. Esto, no solo aliviaría las cuentas del sector, sino contribuiría a mitigar las inquietantes presiones en el desempleo, que en septiembre alcanzó 10,2%, duplicando el promedio de la *Ocde*, con una tasa de informalidad urbana que bordea 46%.

NUESTRO PAÍS SACA LA CARA Y REPORTA UN CRECIMIENTO REAL DE 3,1%

Desde la perspectiva del gasto, los componentes de inversión y consumo privado continúan impulsando la actividad económica, con un ritmo de crecimiento real en el corrido del año de 4,8% y 4,7%, respectivamente. Esta dinámica se refleja a su vez en (i) el sólido desempeño de las ventas minoristas, expandiéndose 6,6% real durante 2019, y (ii) el buen desempeño del índice de confianza industrial, que se ha mantenido al alza y en terreno positivo.

En materia de consumo privado, las expectativas anticipan un buen comportamiento en los próximos meses. Pese a que el índice de confianza del consu-

midor aún se sitúa en terreno negativo, hay señales de un aumento en la valoración de los colombianos sobre la situación de sus hogares y su disposición a comprar bienes durables. Todo ello permite también mantener perspectivas favorables para la cartera de consumo, cuyos desembolsos en lo corrido del año registran un crecimiento cercano a 15% anual.

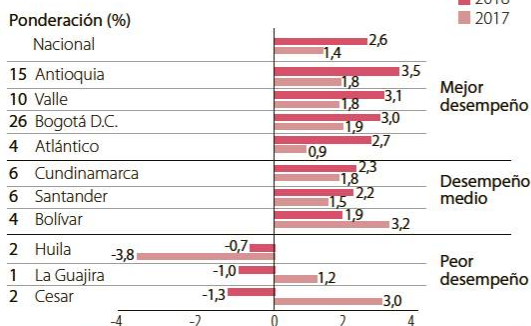
Este buen comportamiento de la demanda interna contrasta, sin embargo, con el deterioro en las cuentas externas. Nuestro déficit en cuenta corriente, que estaría cerrando en 4,2% del PIB en 2019 (3,9% del PIB en 2018) continúa configurándose como uno de nuestros principales lunares en materia de vulnerabilidad externa, un escenario desde luego inquietante en un entorno de incertidumbre en materia de liquidez y flujos de inversión hacia países emergentes.

En síntesis, a pesar de los grandes desafíos de la agenda económica local, muchos asociados a las cuentas externas, la sostenibilidad fiscal y pensional, los resultados agregados se destacan frente al panorama global y regional. Este escenario debe invitarnos quizás a la reflexión de que, a pesar de estos desafíos, existen hoy, sin duda, ¡razones para valorar los logros que para marchar!

NELSON VERA, JUAN SEBASTIÁN JOYA Y CINDY BENEDETTI

CRECIMIENTO DEL PIB-REAL POR DEPARTAMENTO

(% , 2018 vs. 2017)



Fuente: Cálculos Anif con base en Dane

Gráfico: LR-GR

(+4,3%) fueron los sectores con mayor crecimiento, mientras que minería (-11,9%) y construcción (-5,4%) fueron los sectores que más decrecieron. En Santander, la minería (principalmente para la construcción) fue el sector de mayor crecimiento (+8,8%), aun cuando la construcción continuó con su mala dinámica (-9,2%). En este último caso, dicha economía regional continúa aún afectada por el golpe dual del fin del auge minero-energético y la crisis de la frontera con Venezuela.

Finalmente, en Cesar (-1,3% en 2018 vs. +3% en 2017) y La

Guajira (-1% vs. +1,2%), departamentos mineros por excelencia, los resultados fueron desfavorables. Durante 2018, el sector minero decreció en La Guajira (-2,4%) y en Cesar (-3,9%), como consecuencia de las intensas lluvias de fin de año (impidiendo la operación normal de las minas de carbón y su transporte), ver Comentario Económico del Día 25 de septiembre de 2019. En esos departamentos también se vieron afectaciones en la construcción (-21,3% en La Guajira y -17,2% en Cesar), producto de las menores licencias residenciales aprobadas y las consabidas difi-

cultades en la Ruta del Sol II-III.

En síntesis, durante 2018, las debilidades sectoriales de las principales economías regionales del país se ubicaron, en términos generales, en los mismos sectores que en el agregado nacional (minería y construcción). No obstante, hay gran disparidad en el comportamiento regional, pues mientras unos departamentos se expanden a tasas superiores a 3% anual (alrededor del crecimiento potencial de la economía), otros registran contracciones.

De allí que resulte primordial continuar trabajando en disminuir dicha heterogeneidad mediante políticas transversales de mejoramiento en la provisión de bienes públicos y diversificación del aparato productivo en las regiones. Para ello será prioritario avanzar en: i) mayores ejecuciones de recursos de regalías en la provisión de infraestructura de carácter inter-regional (donde habrá que evaluar los avances del reciente Acto Legislativo pronto a concluir su trámite en el Congreso); y ii) mayor esfuerzo tributario territorial, tema que deberá abordar la comisión mandada en la Ley 1943 de 2018 (lo cual no debería tener mayor inconveniente para re-aprobarse en la discusión parlamentaria del cierre de año).



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ

@liderazgomr

Sencillamente no puedes ordenar a la gente que sea más creativa, que esté motivada o que se sienta encantada con su trabajo. El cerebro humano no funciona así. Pero puedes inspirarla con una buena historia.

Paul Smith, de su libro Lead with a Story.

Gran acuerdo sin emboscar a la democracia

En 1991 un amplio consenso político forjado desde la ciudadanía hizo posible una nueva Constitución, firmada por representantes de un país pluricultural y multiétnico que había decidido el cambio pacífico. 28 años después de esa epopeya democrática es urgente un nuevo pacto social y político. No un acuerdo de élites, sino uno que interprete las nuevas realidades de una Colombia distinta a la de entonces.

Una democracia fuerte no puede sentir pánico con la protesta social. Ni la deslegítima, ni muchos menos la menosprecia, la estigmatiza o la distorsiona con propaganda sustentada en el miedo. Una democracia fuerte reconoce la legitimidad de la protesta social y hace de ella una oportunidad para escuchar el latido profundo de la opinión pública, sintonizarse con los nuevos tiempos y enderezar el camino.



FERNANDO CARRILLO FLÓREZ
Procurador General de la Nación

Un gobierno democrático entiende que la salida a la crisis no es la fuerza arbitraria, sino el diálogo social que impide llegar a los caminos sin retorno que conducen las sociedades al abismo de las tiranías, el populismo y las revoluciones sangrientas. En el 90, los estudiantes demostramos que sin violencia se podía lograr la más grande transformación del último siglo.

En un gobierno democrático es el diálogo social el antídoto para la fiebre de los extremos políticos y el regenerador de la confianza extraviada entre la clase dirigente y las organizaciones sociales; entre el Estado y la gente. Es hablando, no destruyendo, como las sociedades construyen su futuro. Es llegando al corazón de los pueblos como se gestan las transformaciones que marcan su destino. Es urgente sentar las bases que hagan posible un gran acuerdo político que impida que Colombia pierda el rumbo democrático, la polarización nos gane la partida y el odio nos destruya el futuro.

UN GOBIERNO DEMOCRÁTICO ENTIENDE QUE LA SALIDA A LA CRISIS NO ES LA FUERZA ARBITRARIA, SINO EL DIÁLOGO

El paro convocado por diversos actores sociales y políticos el próximo 21 de noviembre debe ser visto como una oportunidad para establecer una gran mesa de diálogo social que conduzca a un amplio consenso político. Una oportunidad para que el país se sacuda de los extremismos. No puede ser visto como un día D para medirle la capacidad de respuesta al Estado por la vía de la violencia, sino como un día D para fortalecer la democracia por el camino del diálogo.

El Ministerio Público ha promovido el diálogo social a lo largo del territorio, sentando en un mismo escenario todo el espectro ideológico y social, para generar confianza y buscar salidas. El 21N no es el día cero para incendiar a Colombia.

Por eso, el primer y más urgente llamado es a rechazar la violencia y la injerencia abusiva de los actores armados ilegales. Nadie que use la violencia o esté armado puede reclamar el derecho a ser escuchado. Solo quienes levanten la bandera de los cambios pacíficos pueden tener asiento en un pacto social que nos vacune definitivamente contra la epidemia que vive el vecindario incendiado.

La Procuraduría será garante de que el 21N sea una protesta para exigir respuestas sociales sin violencia y no una fatal emboscada a la democracia.

El elogio de la tibieza



LUIS GUILLERMO VÉLEZ CABRERA
Abogado
lgvelzcabrera@gmail.com

Ni chicha ni limoná, esa ha sido la historia política y económica de Colombia durante los últimos 50 años. Y eso es bueno, muy bueno. A diferencia de otros países de la región, donde bailan merengue dando vueltas de derecha a izquierda, pero siempre en el mismo lugar, Colombia, en cambio, va por el camino del medio.

Nada muy emocionante. Ni caliente ni frío: simplemente tibio. Nuestra economía nunca crece al ritmo de Brasil, México, Perú o Panamá: en Colombia una tasa de crecimiento de mas de 7% del PIB es inédita. Lo nuestro está entre 3% y 4%, y vivimos un boom cuando logramos 5%. Esto mortifica a los economistas que escriben en los periódicos y les sirve a los políticos de la oposición para despotricar del gobierno de turno, ofreciendo la receta mágica para superar -lo que nos explican siempre- es una mediocridad inaceptable.

Pero, cuando las cosas se ponen tesas y los vecinos están retorciéndose del dolor,

sus monedas están fuera de control y la economía se encoge como un traje de paño mojado dejado al sol, aquí las cosas no se ven tal mal. Lo decía Álvaro Gómez: el problema no es la pobreza sino la empobrecida. Pasar de 8% de crecimiento a 1% negativo en un año es suficiente para volver a mi tía Yolanda, que la Dios la guarde, en una revolucionaria en potencia.

TOMAR LA LÍNEA DEL MEDIO HA HECHO DE COLOMBIA UN CASO DE ÉXITO

Aquí, por lo menos, la caída es de 5% a 2% y el impacto sobre la moneda hace que los que pueden, dejen de tomar whisky de 18 se pasen a 12 y que les toque vacacionar en Cancún y no en Europa. Es un mal chiste, por supuesto, pero no muy alejado de la realidad: por fortuna solo 19% de la canasta familiar en Colombia esta atada al dólar.

Quizás por la violencia, que fue, paradójicamente, un factor de estabilidad al incentivar políticas públicas moderadas, o por las razones que sean, Colombia durante el último medio siglo decidió tomar el camino del medio. Por ejemplo, la política de susti-

tución de importaciones de los 60 aquí se aplicó a medias y el Estado nunca fue un gran empresario (como lo fue en Argentina, México o Brasil). Esto nos convirtió en el niño problema de la Cepal durante décadas. Cuando sobrevino el neoliberalismo en los 90, los vecinos se tragaron el anzuelo con flotador y todo; tanto así que México se quedó sin banca nacional, Chile sin pensiones ni educación pública y Argentina sin empresa de hidrocarburos. En Colombia, en cambio, acabamos con banca, pensiones, educación y empresa petrolera medio públicas y medio privadas; lo cual hizo que el Banco Mundial nos mirara rayado por años.

Tomar la línea del medio ha hecho de Colombia un caso de éxito en la región. Puede que no tengamos triunfos despampanantes, pero tampoco tenemos fracasos abrumadores. Ni mucho que que me al santo ni tan poco que no lo alumbre siempre ha sido un buen consejo para los gobernantes. No lo olvidemos.

NOTA AL PIE: Por lo que acabo de decir, y por lo que dije la semana pasada, NO marzo el 21 de noviembre. Lo mío es la democracia representativa y no el Estado de opinión.