

Momento de reformas

Los buenos momentos económicos deben servir para hacer reformas fundamentales en las instituciones, y ajustarlas a las nuevas realidades del mundo cambiante, marcando la pauta a una comunidad campesina que también se va adaptando más rápido de lo que mucha gente estima.

Los ingresos del Fondo Nacional del Café por concepto de la contribución cafetera y las regalías por el uso de las marcas, prácticamente se han triplicado entre los años 2010 - 2018, alcanzando una suma cercana a los \$300.000 millones, lo que otorga mucha tranquilidad.



GUILLERMO TRUJILLO ESTRADA

Asesorías Corporativas LTDA.
@GTrujillo11

Desde luego la obligación de los pensionados de la Flota Mercante, tiene un peso significativo en las finanzas, para lo cual he considerado se deben vender algunos activos, -como las bodegas que ya no se usan y están repartidas por todo el territorio, que en otras épocas sirvieron para almacenar doce millones de sacos, pero que hace años no se necesitan y si tienen un alto valor comercial-, que se puede realizar para cubrir esa contingencia de una vez por todas y de esta manera, liberar al Fondo.

En el mismo periodo, la cuota de administración que paga el Fondo del Café a la *Federación de Cafeteros* ha crecido en cerca de 60 %, que, si bien no es extraordinario aumento para ocho años, si se requiere demostrar un esfuerzo de austeridad y racionalización del gasto; que la oficina central pueda exhibir como

ES EL MOMENTO PARA BUSCAR QUE PROCAFECOL DE UN SALTO HACIA UNA COMPAÑÍA INTERNACIONAL

ejemplo ante los comités departamentales.

Por ejemplo, las grandes empresas con tradición en Colombia están adoptando la política de terminar el contrato con los empleados en edad de jubilación, para reemplazarlos por personas más jóvenes que vienen en ascenso pidiendo espacio, con nuevas ideas, disposición al cambio, entendiendo que solo de esta manera se puede sobrevivir como institución, y lo más importante, con actitud para ayudar a transformar los afiliados. Adicionalmente cuestan mucho menos, y es una de las formas de reducir el costo de la nómina a la mitad.

También considero que es el momento de estudiar la dualidad que se presenta en la comercialización internacional entre el Fondo del Café y Expocafé, -empresa de propiedad de algunas cooperativas de caficultores y el gremio-, que registró pérdidas el año anterior y que preocupan a muchos, pueden subsanarse integrando en un solo esquema a los más experimentados funcionarios, con trayectoria en ese complejo mundo de la venta de café.

Es el momento para buscar que *Procafecol* de un salto hacia una compañía internacional grande, de talla mundial, con una experiencia ya de diecisiete años en el negocio. El sorprendente cambio de toda su cúpula directiva en un periodo de un año, es seguramente de la intención de buscar otros horizontes. Llevarla a la bolsa de valores debe ser un propósito, -para recibir capital y buscar un manejo absolutamente corporativo- con estándares internacionales, ajeno a los intereses gremiales.

Finalmente, otro de los pasos fundamentales, es el de transformar el servicio de asistencia técnica a los caficultores, el segundo gasto del Fondo y que se acerca a los \$100.000 millones; menos personal y más y mejor tecnología, no solo desde el punto de vista agronómico, también de comunicaciones, internet e informática. Todo esto, fundamental para lograr el diferenciador de la calidad en el mercado mundial, que ahora parece el propósito del Gerente.

Inflación de septiembre y entorno



SERGIO CLAVIJO
Director de Anif
anif@anif.com

El *Dane* reportó que septiembre de 2019 registró una inflación mensual del 0,23%, algo superior a lo pronosticado por el consenso del mercado (0,16%) y a lo observado un año atrás (0,09%). Ello implicó una aceleración hacia un preocupante 3,82% anual (vs. 3,75% un mes atrás), amenazando el requerido "anclaje inflacionario" respecto del rango meta del 2%-4% anual de largo plazo establecido por el *Banco de la República* (BR).

En dicho resultado incidió la aceleración de la inflación de alimentos hacia tasas del 5,6% anual (vs. 5,4% un mes atrás). Las mayores presiones provinieron de: i) alimentos básicos (6,5% anual vs. 6,4% un mes atrás), donde la reapertura parcial de la vía Bogotá-Villavicencio continúa incidiendo; y ii) el componente de restaurantes-hoteles (4,1% vs. 3,9%).

La inflación subyacente (sin alimentos) repuntó levemente hacia tasas del 3,32% anual (vs. 3,27% un mes atrás), donde el mayor costo de los importados ha empezado a tener soporte en

su transmisión por cuenta de una demanda agregada más sostenida. Por ejemplo, el Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) del *Dane* registró una expansión del 3,7% anual en julio de 2019 (frente al promedio del 3% observado en enero-junio).

Igualmente, se han tenido mayores alzas en los costos de energéticos (4,6% anual). Aunque el precio del petróleo ha caído un 10,5% en el corrido del año (promediando US\$65/barril-Brent en enero-septiembre), la devaluación promedio del 12% anual ha sobre-compensado dichas disminuciones. Todavía está por verse el impacto alcista que tendrá durante el último trimestre la sobretasa a la energía de \$4/kwh para los estratos altos aprobada en el PND 2018-2022.

A nivel micro-sectorial, la inflación de septiembre se expandió en los grupos de educación (0,91% mensual), alimentos básicos (0,46%) y restaurantes-hoteles (0,34%). La inflación del IPP disminuyó al 3,8% anual (vs. 5% un mes atrás). Esto como resultado de la deflación del subíndice minero-energético (-8,9% anual vs. -4,2% un mes atrás) y el menor crecimiento del industrial (5,5% vs. 5,8%). También sorprendió la desaceleración al 5,5% anual en el costo de los importa-

dos (vs. 6,9% un mes atrás), pero esto parece obedecer a un tema puntual asociado a precios de maquinaria-equipos y químicos.

A nivel internacional, continúan profundizándose las señales de desaceleración económica hacia ritmos de solo el 3,1% en 2019 frente al 3,8% de 2018. Ello llevó al *Fed* a continuar reduciendo su tasa repo hacia el 2% a finales de septiembre (completando recortes por -50pb durante este año). Empero, esta mayor laxitud monetaria difícilmente logrará contener el deterioro macroeconómico resultante de la guerra comercial entre China y Estados Unidos. Esta guerra comercial ahora se ha extendido desde Estados Unidos hacia Europa por cuenta de la autorización otorgada por la *OMC* ante la pugna por subsidios de la UE a *Airbus*.

Frente a los riesgos recesivos, ahora también evidentes en Alemania, el *BCE* se prepara para nuevas inyecciones de liquidez por €20.000 millones/mes a partir de noviembre. La Zona Euro tendrá dificultades para lograr crecer si quiera al 1% en 2019 y los problemas con el Brexit extenderán ese letargo hacia 2020.

Colombia muestra "aguante" frente a la guerra comercial global y estaríamos logrando creci-

Corrupción: de la indignación a la acción



LUIS FELIPE GÓMEZ RESTREPO

Rector
Universidad Javeriana Cali
rector@javerianacali.edu.co

Llegó a su décima edición el Barómetro Global de la Corrupción en América Latina y el Caribe, publicado por *Transparency International*. Esta encuesta presenta un detallado conjunto de datos de opinión pública sobre corrupción, así como la experiencia directa de los ciudadanos con el soborno en América Latina y el Caribe. Entre enero y marzo de 2019, el Barómetro Global de la Corrupción encuestó a más de 17.000 ciudadanos que viven en 18 países de la región.

Los datos para Colombia no son alentadores, puesto que, los consultados sostienen que la corrupción aumentó en un 52% en los últimos 12 meses, el 16% pagó algún soborno por servicios públicos en los últimos 12 meses y el 40% afirmó que le habían ofrecido sobornos a cambio de votos. Con una perspectiva de género se adicionó lo que se llama la sextorción y arrojó que el 20% experimentaron extorsión sexual o conocen a alguien que pasó por esta situación. Escándalos como el cartel de la toga que implicó a magistrados impactó negativamente en la percepción de corrupción en el campo judicial pasó de 37% a 47%. Y el sector privado aparece por ejemplo marcando un 33% sobre los banqueros y de 36% para ejecutivos empresariales. Y las ONGs con un 26%. En pocas palabras no queda títere con cabeza. La percepción de corrupción es muy generalizada.

Aunque estos datos son derivados de la percepción de los encuestados, no se puede desconocer que, de acuerdo a los reportes judiciales y de los entes de control, no son absurdos. Diariamente encontramos en los diversos medios de comunicación, las noticias sobre denuncias y condenas por corrupción en temas como desvío de dineros, adjudicación irregular de contratos, apropiación irregular de recursos, violación a los derechos de transparencia, malos manejos administrativos, adquisición de bienes defectuosos a precios elevados y hasta corrupción privada.

El informe concluye que, si bien existen obstáculos para contrarrestar la corrupción, hay muchas personas que están preparadas y dispuestas a tomar medidas, el 78% de los encuestados. Este puede ser el legado de la consulta anticorrupción. Lo que implica esa decisión de la población que no quiere ser indiferente ante el problema, que puede ser ese sentimiento de indignación que lleve a la acción. Por ello, son fundamentales herramientas para que las personas puedan denunciar de manera segura los casos de corrupción, y empoderar a los ciudadanos para exigirles a los Gobiernos que rindan cuentas.

A la pregunta de si se considera que el gobierno está actuando bien o mal en la lucha contra la corrupción, el 57% considera que lo está haciendo

mal, el 40% piensa que lo está haciendo bien, y un 3% no sabe. Pero, aunque los indicadores y la percepción reflejen un estado de pesimismo y desconfianza, no podemos cejar ante la corrupción. Debemos ser persistentes y no resignarnos. Cada uno de nosotros como ciudadanos tenemos el deber y la corresponsabilidad de colaborar activamente para las conductas corruptas desaparezcan. De otra parte, a nuestros líderes, les queda mucho camino por recorrer, pues deben demostrar la voluntad política y su determinación, para aprobar y aplicar las normas que buscan erradicar las prácticas deshonestas.

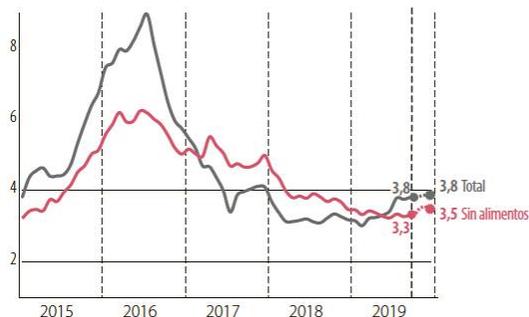
El fortalecimiento de la Contraloría General de la Nación aprobado por el Congreso recientemente debe dar resultados impactando positivamente las investigaciones para que sean claras, contundentes y en tiempo real, que, sin convertirse en coadministradora, la Contraloría sí genere un verdadero control.

La percepción es un elemento que hay que prestarle mucha atención, y nos debe movilizar para que como sociedad generemos la cultura de la transparencia y del respeto por los recursos públicos. Debemos, como sociedad, elevar el tono moral. No podemos seguir siendo condescendientes con los ratones del queso del presupuesto nacional.

macro-financiero

METAS DE INFLACIÓN

(Variación % anual, a septiembre de 2019)



Fuente: Cálculos Anif con base en Dane

Gráfico: LR-GR

mientos del 3% en 2019 (vs. 2.6% en 2018), superior al 0.6% que se pronostica para la región. Sin embargo, luce muy preocupante el deterioro del mercado laboral al promediar un desempleo del 10.9% en lo corrido del año a agosto (deterioro de +1pp frente al mismo período del año anterior). El gobierno, por fin, ha empezado a hablar de reformas laborales que abaraten los costos no salariales y flexibilicen el mercado. También parece haber entendido la magnitud del daño que se hizo al reajustar excesivamente el SML en años anteriores, superando en un 3% real la llamada "Regla Universal".

Las presiones inflacionarias actuales combinan elementos asociados a choques temporales sobre los alimentos, pero también tienen un elemento inercial y de costos proveniente de los importados (según lo arriba explicado). Por esa razón, Anif ha venido recomendándole al BR la conveniencia de actuar temprano para contener dichas presiones inflacionarias a través de elevar su tasa repo en 25pb, llevándola hacia el 4,5% al cierre

de 2019. El desvío respecto de la meta inflacionaria ahora es notorio y persistente, pues la inflación ha estado por varios meses más cerca del 4% que del 3% que se tiene como meta. Curiosamente, ahora los sondeos provenientes del mercado indican la conveniencia de moverse en esa dirección alcista, aunque ven tardíamente ese accionar del BR hacia el primer trimestre de 2020.

El BR luce atrapado en un dilema de "economía política": ¿Si el resto de las economías desarrolladas y algunas emergentes han aprovechado el espacio que ellos tenían para moderar su postura monetaria, por qué el BR habría de moverse en sentido contrario? Las razones para ello son de tipo técnico, pues esas presiones inflacionarias deben contenerse a tiempo para evitar comprarse, además de los problemas de desempleo y déficits gemelos (fiscal-externo), un problema de desanclaje inflacionario por cuenta de las presiones de costos. De hecho, ahora existe una mayor probabilidad de transmisión cambiaria ante la revitalización de la demanda agregada que el propio BR registra al revisar al alza su pronóstico de PIB-real hacia un 3,2% en este 2019.

de 2019. El desvío respecto de la meta inflacionaria ahora es notorio y persistente, pues la inflación ha estado por varios meses más cerca del 4% que del 3% que se tiene como meta. Curiosamente, ahora los sondeos provenientes del mercado indican la conveniencia de moverse en esa dirección alcista, aunque ven tardíamente ese accionar del BR hacia el primer trimestre de 2020.



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ
@liderazgomr

No se conforme con tener la esperanza de que las cosas mejorarán. Sea usted una mejor persona. Más compasiva, más solidaria, más resiliente, más humilde, más disciplinada. Sea un mejor ser humano.

Mark Manson

Gerentes a la medida

El arte de gerenciar empresas difiere dependiendo de las características de cada industria. Por lo tanto, el estilo y el equipo gerencial que se impone para cada compañía debe estar acorde a la naturaleza de las tareas prioritarias que se deben emprender para materializar su visión estratégica y ejecutar las acciones necesarias para su correcto desempeño.

Ciertas empresas, por tener una porción significativa de sus ingresos representados en productos o servicios que se venden en mercados nacientes, tienen el dilema de crecer, ya sea abriendo nuevos mercados, profundizando la captura de clientes o capturando mayor valor por medio de servicios complementarios. Estas empresas deben innovar sacando nuevas propuestas al mercado, invirtiendo en desarrollo de producto e innovación para capturar participación de mercado antes que su competencia.

Para este tipo de empresas, el equipo gerencial debe tener como principal fortaleza saber identificar las necesidades presentes y futuras de los clientes y ser capaz de desplegar acciones para coparlas. Es importante por lo tanto tener como capitán del barco un motivador con unos lugartenientes dispuestos a hacer apuestas para capturar mercado. La optimización de los márgenes, así como el seguimiento riguroso de la eficiencia operativa y financiera de la compañía pasan a ser prioridades de segundo orden.

Otras empresas, que se desempeñan en mercados maduros, requieren de un equipo dedicado a garantizar que se maximiza la utilidad de la compañía por medio de su optimización financiera. En estas compañías la habilidad requerida por defecto es el rigor y el seguimiento y, ajustar los procesos de negocio para optimizar los ingresos y los recursos. Los directivos de la empresa deben asegurarse de que piden y reciben la información relevante para la toma de decisiones y que los empleados se preocupan por optimizar la operación en todo sentido.

POR LO GENERAL, ESTOS CAMBIOS EN EL ENTORNO SON CONSECUENCIA DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

Por último, están las empresas que, habiendo sido exitosas en el pasado, hoy se debaten en las dificultades porque la demanda por sus productos o servicios es cada vez menor, o porque el valor se ha desplazado a otro eslabón de la cadena. Por lo general estos cambios en el entorno son consecuencia del cambio tecnológico, tal como está ocurriendo con los medios de comunicación al surgir las redes sociales. La publicidad, que otrora era su principal ingreso, ha migrado a empresas como Google o Facebook.

En estas empresas, el equipo directivo apropiado necesita tener unos atributos muchas veces más exigentes que el de las empresas cuya situación financiera es mejor. Deben ser capaces de mantener la moral alta en el equipo de trabajo mientras deciden cerrar líneas de negocio, disminuir el personal y sobre todo ajustar los procesos de negocio rompiendo paradigmas enconados en la organización. Allí los administradores deben tomar decisiones de gran impacto bajo presión, con un bajísimo margen de error.

Desafortunadamente, estos directivos, pocas veces, tienen la exposición que les permita proyectarse a otro tipo de compañías, en las cuales seguramente su experiencia les permitiría tener un impacto superior en mundo corporativo.

Postdata: ¿para cuándo la venta de las participaciones minoritarias del Estado en compañías mixtas, tan anunciada hace un par de años? ¿Será que el gobierno está tan bien de plata y no necesita más?

Bien, pero mal



CARLOS RONDEROS
Consultor en Comercio y Negocios Internacionales
crunderos@gmail.com

Si como economista estoy desorientado respecto al curso actual y futuro de la economía colombiana, me imagino que con la multitud de señales encontradas, la sensación del ciudadano de la calle debe ser de total desconcierto. Hay señales buenas y reconocimiento internacional y hay señales preocupantes y premonitorias.

En junio en Cartagena, *Planeación Nacional* informó que "En medio del flojo desempeño de la economía mundial, el Producto Interno Bruto de Colombia (PIB) crecerá 4,5% en 2022, y en promedio, 4,1% en los próximos cuatro años, el desempleo descenderá a 7,9% y la pobreza caerá del 27% al 21%". Si bien estas son cifras están muy por debajo del crecimiento de 6% que el país necesita para llegar a ser una nación de ingreso medio, son buenas para lo que estamos viendo en la región. ¿Será factible que ese pronóstico se cumpla a la luz de información reciente que nos llega?

Inicialmente, el *Banco de la República* tenía previsto un crecimiento del PIB para 2019 del 3,6%, pero ya lo reajustó al 3%. Las cifras del 3% de crecimiento en el segundo trimestre apuntan más a un crecimiento infe-

rior a eso, pues el crecimiento está jalonado por la demanda y esta puede flaquear de cara al creciente desempleo. Esta realidad no parece un buen punto de partida para cumplir los pronósticos del DNP.

El campo minado de la economía colombiana en el cercano futuro tiene, entre muchos otros, tres grandes peligros. El primero es sin lugar a dudas el tema del empleo. No son compatibles mejores calidades de vida con mayor desempleo y la tendencia de los dos últimos años muestra que no hemos sido capaces de resolver este problema.

HAY BAJA CONFIANZA EN LOS AGENTES ECONÓMICOS Y CONSUMIDORES

Surge ahora la propuesta liderada por *Fenalco* de una gran reforma laboral que introduzca la flexibilidad al mercado laboral. Es un paso necesario, pero cabría preguntarse si este esfuerzo reduciría los niveles de desempleo o mas bien ayudaría a formalización del empleo informal que sigue absorbiendo mas de 40% de la fuerza laboral empleada. Si es el segundo aspecto, bienvenido, pues ayudará en temas de salud, pensiones y calidad de empleo, pero nos quedará faltado la fórmula para disminuir el desempleo que desafortunadamente no es tarea que se resuelva con una ley.

El segundo gran peligro es lo que está sucediéndose en el frente externo. El déficit en cuenta corriente está llegando a niveles preocupantes, mientras que las exportaciones no despegan, a pesar de la devaluación; y la inversión extranjera no muestra un buen balance de entrada y salida de divisas. Esta situación se refleja en una tasa de cambio que afectará a la empresa manufacturera que es gran importadora de insumos, y, desde luego, a las finanzas públicas que necesitarán más pesos para pagar la deuda en dólares.

El tercer peligro es el más preocupante y tiene que ver con la variable de zozobra. Hay baja confianza en los agentes económicos y en los consumidores, y los ciudadanos se enfrentan a un escenario político que está plagado de violencia, confrontación y corrupción. Hay un coctel de candidatos asesinos; noticias de corrupción que pasan por una universidad, por Cartagena y por los antiguos territorios nacionales; amenazas a periodistas y polarización extrema que asusta a cualquier inversionista.

Los dos primeros peligros se pueden arreglar con política económica, el tercero requiere de un revólver político que es de safortunadamente, no se vislumbra a juzgar por lo que vemos en la presente elección. Ha vuelto el reino de los caciques locales y de las mafias incrustadas en la política.