

Turismo sin certezas

Con la pandemia, la industria del turismo viene montada en una montaña rusa, con más pendientes que valles, sin certezas y con difíciles pronósticos, sujeta al vaivén del covid-19 y a la aparición de variantes del virus que desafían a los científicos, ponen en aprietos a los países y aplazan la anhelada reapertura. A medida que pasa el tiempo aumenta el número de damnificados y cambian las expectativas.

Y como dice *The Economist* en un análisis sobre la situación mundial del turismo, los viajes internacionales siguen sujetos a falta de unidad de criterios entre los países, incluso con cambios de última hora en requisitos, pruebas, cuarentenas y demás medidas que trastornan cualquier intención de viajar. Esa inestabilidad ha desanimado a los viajeros y afectó notablemente la temporada de verano en el hemisferio norte cuando las proyecciones indicaban que sería el comienzo de la reactivación. Es posible que eso no suceda sino hasta 2024, según algunas estimaciones.

Por esto mismo es importante poner en marcha, de inmediato, una estrategia nacional e internacional (enfocada en los principales mercados) que transmita a los viajeros un mensaje de confianza sobre los avances en el control del virus en Colombia, especialmente ahora que la tasa de cambio favorece al extranjero, y también motivar a los colombianos para que recorramos más nuestro país, pues además ir al exterior se encareció por la misma devaluación.

LA BIODIVERSIDAD ES LA MEJOR CARTA QUE PODEMOS JUGAR PARA APROVECHAR MEJOR EL MOMENTO

Igualmente será determinante acoger las tendencias, que tuvieron un importante giro con la pandemia para dar más relevancia a la transformación digital, a los modelos sostenibles, con respeto al medio ambiente, promoviendo mayor conciencia sobre el calentamiento global, sobre el cambio de hábitos, para que haya más deseo de tranquilidad que de consumo excesivo.

La biodiversidad de Colombia es la mejor carta que podemos jugar para aprovechar mejor el momento, sin descuidar la necesidad de implementar acciones que garanticen la sostenibilidad y el cuidado del entorno para que esto no sea flor de un día, se convierta en una industria de largo plazo y que las nuevas generaciones también puedan gozar de esta riqueza.

Según la encuesta 2021 de *Euromonitor*, nunca ha habido un momento más crítico para comprender las preferencias de los viajeros. El estudio anota varias tendencias, como el paso a una visión más holística del viaje, mayor comprensión de la estacionalidad para un modelo de turismo sostenible, que evite el hacinamiento y promueva la dispersión equitativa de visitantes y, sobre todo, naturaleza, seguridad, bienestar y tranquilidad. Los nuevos turistas tendrán más en cuenta el impacto que su viaje puede causar, serán más inflexibles frente al deterioro ambiental y más sensibles hacia la riqueza cultural, la injusticia social, la desigualdad y la inequidad.

Se prevé que el gasto en el turismo mundial tardará al menos cinco años en volver a niveles pre-pandemia, por lo que debemos desde ya tomar las riendas con alternativas reales para el sector. El futuro de la industria en Colombia depende de cómo fortalezcamos nuestro producto de naturaleza, que aprovechemos ese gran diferenciador, tener claro cómo lo vamos a articular, hacer las jugadas correctas, aplicar las políticas necesarias, con las herramientas tecnológicas adecuadas, innovación empresarial y altos estándares de bioseguridad. No podemos bajar la guardia.



MARÍA CLAUDIA LACOUTURE
Exministra de CIT
@mclacouture

Inflación en Colombia: señales Fed



SERGIO CLAVIJO
Prof. Universidad de los Andes
sclavijo@uniandes.edu.co

Al cierre de julio-2021, la inflación en Colombia continuó acelerándose hacia 3,6% anual, desbordando los pronósticos respecto del punto-medio de 3% anual resultantes de la recuperación. El Banco de la República (BR) y buena parte del mercado pensaba que dicha aceleración era "temporal" y asociada al costo de alimentos debido a paros de mayo-junio de 2021. Esa inflación de alimentos se había más que duplicado al pasar de 4,8% en 2020 a 8,5% anual al corte de junio de 2021.

Sin embargo, nosotros hemos creído que, en adición a presiones de alimentos, se tiene inflación de costos proveniente de escalamiento de insumos a nivel internacional, agravados por la marcada devaluación pos-covid. Por ejemplo, los costos de carga internacional han pasado de US\$2.400/contenedor hacia +US\$10.000 debido al efecto disruptivo pos-covid. Aun si el precio de petróleo lograra contenerse en US\$65 barril-Brent, como promedio anual del 2021, esto implicaría incrementos de costos del 44% anual.

Entretanto, la devaluación promedio ha pasado del cero anual del primer trimestre 2021 a 3% anual en el segundo trimestre y se perfila hacia 10% anual en el tercer trimestre, dado los \$3.950/dólar actuales. Las lecturas anuales de dicha devaluación peso-dólar bordean 12%-15% anual. Todos estos factores avivan el efecto de pass-through cambiario sobre la inflación subyacente, la cual se ha ido acelerando de 1,4% a 2,8% anual, desafiando expectativas de inflación.

SON INMINETES LOS MAYORES RIESGOS DEL LLAMADO "TAPERING"

Por esto nos sorprendió negativamente que la Junta de BR en su comunicado de junio (por unanimidad) concluyera que en materia de inflación todo estaba bajo control. Afortunadamente, en julio se escucharon correcciones parciales de dos miembros que ahora pensaban que había llegado el momento de iniciar alzas en la tasa-repo. Cabe recordar que dicha tasa-repo ha permanecido casi por un año en 1,75% nominal y que actualmente ello implica valores reales ne-

gativos de -185 pbs contra inflación total y -75 pbs contra inflación subyacente.

Se confirma entonces que el BR "se encuentra detrás de la curva de rendimientos". Y, además, se tiene marcado deterioro macro-financiero en Colombia: aceleración de devaluación (antes comentada); el peor registro global en renta variable (-14% en año corrido); y bono-TES de referencia con empimamiento de +160 pbs (equivalente a desvalorización de -15% anual).

Difícil entender cómo gremios y analistas de mercado concluyen entonces que "no ha habido mayor efecto por cuenta de la pérdida del grado de inversión". Una cosa es que continúe el apetito por mantener ese 25% de participación de los inversionistas off-shore respecto del mercado TES y otra muy distinta que todo esto haya implicado un marcado encarecimiento del servicio de la deuda pública de Colombia.

El BR debería afinar su entendimiento sobre las implicaciones que todo esto conlleva en materia de afectación de su estrategia de "Inflación-Objetivo" bajo alta "dependencia fiscal". Son inminentes los mayores riesgos del llamado "tapering" (retracción de la liquidez global) y de incrementos

Gaming para conectar equipos



PILAR IBÁÑEZ
Consultora bienestar organizacional
@pilaribanerw

Los videojuegos, las plataformas y las aplicaciones se han convertido en herramientas fundamentales al momento de conectar e interactuar con el equipo de forma diferente. Se le ha dado el nombre de "Gaming" o gamificación al uso de técnicas de videojuego, al aprendizaje profesional para lograr resultados con los equipos. Se ha descubierto que es una forma en la que las personas pueden absorber mejor los conocimientos, desarrollar habilidades, y recibir recompensas por la generación de resultados o adquisición de habilidades.

De acuerdo con las investigaciones del "Digital Wellness Institute" la utilización de video juegos con los equipos de trabajo ayuda a la conexión entre las personas y se incentiva la innovación y creatividad. En este sentido comparto algunas plataformas de gamificación que me han parecido muy interesantes, algunas de ellas utilizadas por centros educativos, pero que perfectamente podrían ser utilizadas por las empresas en los procesos de capacitación, reuniones, absorción de los valores corporativos, etc.

Inicio por una que creo que ha sido utilizada por la mayoría, si no, no saben de lo que se han perdido: *Kahoot*. Esta plataforma es excelente para presentaciones de trabajo; ha-

cer mini exámenes para ver si los asistentes entendieron los puntos más importantes de la presentación; y hacer encuestas divertidas. Es supremamente fácil de utilizar y una herramienta interesante para que las personas, sin importar la edad, interactúen con la tecnología de forma diferente.

Quizizz es una alternativa buena, aquí también puedes construir cuestionarios y juegos, así como organizar evaluaciones de forma sencilla y divertida, al igual que ver resultados en tiempo real. *Classdojo* es utilizada como una forma de comunicación diferente con los equipos, sirve para promover algunos comportamientos esenciales en la empresa.

EMPRESAS PODRÍAN USAR LAS PLATAFORMAS DE GAMIFICACIÓN

También encontramos *Slack*, un sistema de mensajería para equipos, una forma alternativa a los grupos de *WhatsApp* que, como ya hemos visto, en la práctica ha invadido la vida de las personas pues no se respetan los tiempos de familia o descanso. Es eso *Slack*: está pensado específicamente para el manejo de equipos, proyectos, genera presión y por ende estrés en

las personas. Cuenta con herramientas para etiquetar a las personas, búsqueda, seguimiento a proyectos y comunicación empresarial.

Pero, mi favorita es *Classcraft*, una plataforma creada con la filosofía de un videojuego, en la que cada estudiante o persona de la empresa se convierte en un guerrero, que asume una serie de misiones en que se pueden adquirir puntos o súper poderes. Los puntos pueden ser adquiridos por un comportamiento esperado, por ejemplo, un valor corporativo, y los súper poderes pueden ser diversos como, por ejemplo, poder ser invisible, es decir, no tener que prender la cámara en la reunión, o mientras que todos asisten de forma presencial la persona puede estar de manera virtual. La persona que organiza las misiones y juegos puede crear las misiones, la forma de ganar puntos y los súper poderes.

En internet pueden encontrar muchas plataformas que ayudarán a la gestión del equipo de forma diferentes, la utilización de juegos como una forma de vinculación efectiva. Se debe recordar que estas metodologías que utilizan la tecnología como base, ayudan también a la correcta y apropiada utilización de la tecnología, como herramienta de construcción y bienestar.

y mercados

ACELERACIÓN INFLACIÓN VS. ALZAS TASA-REPO

(Enero - diciembre 2021)

	Inflación (A)	Tasa-Repo (B)	Razón A/B	Repo-Real
 Brasil	350	450	0,78	100
 México	260	100	2,6	-100
 Chile	50	100	0,5	-200
 Colombia	240	50	4,8	-175

Fuente: Clavijo (2021) / Gráfico: LR-VT

en la tasa-repo de la Fed, con mayor probabilidad en 2022 que en 2023. A este respecto cabe analizar al menos dos elementos: i) el efecto de menor expansión del balance de la Fed por cuenta de la remuneración de las llamadas "reservas-libres"; y ii) el encarecimiento del servicio de la deuda pública que tendrá la "normalización" monetaria de 2022-2023.

Por ejemplo, Rajan (2021, "The Dangers of...") ha estimado que cada punto porcentual de alza en la normalización de la tasa repo-Fed encarecerá el fondeo público de los Estados Unidos en cerca de 0,25%

del PIB anualmente, suponiendo un nivel de deuda de 125% del PIB y una duración media de cinco años. Si suponemos que la inflación allí regresa a sus niveles históricos de 4% anual durante 2022-2023, cabe esperar un alza como de 200pbs en la repo-FED. Esto implicaría un encarecimiento en pago de intereses cercano a 0,5% del PIB anualmente. De allí la importancia de la reforma tributaria que ahora impulsa la Administración Biden, incluyendo el alza de la tasa corporativa de 21% hacia 28%, así como la tasa mínima global a 15% y al-

zas en la tributación asociada a las rentas de capital.

En el caso de Colombia, cabe esperar alzas de unos 200 pbs en la repo-BR como parte de la normalización que ahora fue anunciada durante 2021-2022. Esto generaría mayores costos de intereses por 0,25% del PIB por año debido a efecto tasa-repo y otros 0,25% del PIB por efecto mayor riesgo-país (según lo arriba discutido). Esto implicaría elevar el costo de los intereses de la deuda del gobierno central del 2,9% del PIB hacia 3,5% durante 2019-2022.

El cuadro adjunto ilustra cómo el BR enfrenta estos desafíos de aceleración de la inflación y urgencia de alzas en su repo-central. Brasil pronto llegará su repo hacia 7,5%, intentando frenar inflación al 6,5%. Con ello su tasa-repo real se mantendría en 100 pbs, habiendo reaccionado casi uno-a-uno en estos frentes. En Colombia la inflación amenaza desbordar 4% en 2021 y seguramente el BR deberá elevar su repo en +50 pbs antes de finalizar este año. Sin embargo, su repo-real quedaría en plano negativo de -175 pbs y su lenta reacción Inflación/Tasa-Repo estaría, además, dificultando el cierre de los abultados déficits-gemelos de Colombia.



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ @liderazgomr

Nuestro propósito superior es lo que le da sentido a nuestras vidas.

C.H. Parkhurst

Alerta creativa

Es la respuesta que doy a emprendedores y empresarios cuando dicen que la sostenibilidad no tiene nada que ver con sus negocios, con su futuro y que los estragos de la contaminación que estamos generando hoy desde las organizaciones ni siquiera comprometen la supervivencia de dos generaciones. Expresiones como: "De los nietos en adelante ya no son mi familia", son aquellas con las que debemos lidiar quienes estamos al frente del marketing de sostenibilidad.

Paradójicamente nos buscan para que los asesoremos pues en el fondo de ese tipo de expresiones no hay más que un profundo desconocimiento del tema, y un temor latente por los cambios en el comportamiento del consumidor que ya las organizaciones han comenzado a notar, y una inminente regularización de estos temas en nuestro país impulsada por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y la presión de los mercados nacionales e internacionales.

Alejada de apasionamientos pero asentada en mi rol profesional, la respuesta que doy ante este tipo de barreras mentales es: "su organización se encuentra en un momento de Alerta creativa,

llámelo oportunidad de innovación, de mejora o de creación... las circunstancias e incluso su mercado le están mostrando (o pronto lo harán) que debe hacer un cambio en sus actuales procesos e incorporar buenas prácticas sostenibles".

En definitiva, no hacer este tipo de ajustes en la actualidad lo cobrará el mercado o hasta la misma regulación del Gobierno; aquellas organizaciones que no estén pensando en cambiar sus



ADRIANA GUTIÉRREZ RAMÍREZ

Gerente de Bloom Ecoworking
adriana@bloomcoworking.com.co

empaques y bolsas más temprano que tarde terminarán haciéndolo y a un costo muy alto. En nuestro país ya se percibe cierto rechazo hacia las bolsas plásticas y muchos han entendido la importancia de reutilizarlas mientras otros exigen sustitutos más amigables con el medio ambiente, como las elaboradas a partir del maíz que se pueden compostar después de usar.

AQUELLAS ORGANIZACIONES QUE NO ESTÉN PENSANDO EN CAMBIAR SUS EMPAQUES, TERMINARÁN HACIÉNDOLO

Pero lo que yo llamaría "miopía sostenible" acudiendo a lo que Theodore Levitt acuñó como miopía mercadológica, va más allá de cambiar un empaque o mejorar un proceso productivo. Muchos empresarios, en especial aquellos que ofrecen intangibles, piensan que como no se generan residuos, no usan empaques y demás, no están siendo llamados por la Alerta Creativa, piensan que ya son sostenibles por naturaleza.

Aprovechar los procesos de mejoramiento continuo en las organizaciones, sus encuentros y comités creativos para lo que hoy todos llaman "reinención" son los escenarios propicios para responder a esos nuevos comportamientos del consumidor global y anticiparse a las nuevas regulaciones en materia de sostenibilidad. Es quizás una magnífica oportunidad que pocos han visualizado por el velo que se ha tejido alrededor de la sostenibilidad como sinónimo bastante erróneo de ambientalismo extremo de encontrar un camino al éxito post pandemia.

Cómo mercadólogos de sostenibilidad tenemos una misión muy grande. En primer lugar, tener muy claro el propósito de nuestro trabajo en el mundo organizacional, neutralizar aquellas pasiones extremas que surgen a partir de nuestro estilo de vida, y como consumidores, eliminar paradigmas que existen en la sociedad respecto al tema, educar e informar.

Una diferencia que nos cambia el discurso, la manera de comunicar la sostenibilidad alejada de cerros de basura y mensajes apocalípticos, que nos da la posibilidad de ver en la cara de la sostenibilidad una increíble oportunidad para la innovación y la creatividad organizacional, y que nos permite crear mejores mercados para dejarle al planeta, como siempre se ha dicho.

TRIBUNA EMPRESARIAL

Licencia para la igualdad

TIAGO LUZ
CEO de iFood

Siempre he pensado que las licencias de paternidad y maternidad son un factor de desigualdad laboral, y aunque hoy en día son muchos los acercamientos que se están haciendo con iniciativas legales y extensión voluntaria de licencias por el sector privado para cambiar este hecho, aún nos queda un largo camino.

He investigado por qué es tan necesario que la figura paternal esté más presente y he encontrado varios artículos, pero el informe Ampliación de la licencia de paternidad en Colombia, de ONU Mujeres, define bien los beneficios obtenidos cuando un papá puede estar por más tiempo con sus hijos recién nacidos: las empresas, las mamás, los papás y, principalmente, los niños son beneficiados.

Cuando nació Antonio, mi primer hijo, tomé 5 días de licencia para estar con él y acompañar a Beatriz, mi esposa. Menos de 2 años después, vino Gustavo, y, esta vez, tuve la oportunidad de tomar 20 días. Me parecía normal que Beatriz se tomara cuatro meses para vivir plenamente la experiencia de estar con nuestro hijo. Pero, por otro lado, yo sen-

tía frustración por no poder estar todavía más presente.

En términos profesionales, las licencias desiguales ponen a las mujeres en desventaja y mi esposa vivió esta realidad: la incertidumbre de su estabilidad laboral después de un parto y en los meses siguientes de la licencia. Mientras ella vivía con el miedo de no saber cómo estaría su cargo a su regreso, yo era promovido y trasladado a São Paulo, con mayores y mejores retos.

Las oportunidades de desarrollo profesional estuvieron limitadas para Beatriz. Yo crecía profesionalmente, pero ella tuvo que renunciar a la empresa ideal, para hacerse cargo de los niños en una nueva ciudad. Esta es una decisión que aún hoy impacta en su carrera, quizás de manera irreversible.

Como hombre, y al vivir esta experiencia al lado de mi esposa, me cuestiono el por qué tenés un privilegio laboral solo por ser hombre y una desventaja para ejercer responsablemente la paternidad. Hacer consciencia sobre el daño que esto le hace a los demás géneros, es un proceso de deconstrucción complejo. Pero, necesario para construir una cultura en donde exista la igualdad de género en el ámbito profesional y personal.

Todavía hay mucho que hacer, pero en iFood queremos reducir

las desigualdades de género a la hora del nacimiento, por esto, lanzamos iFamily. A través de este programa, ofreceremos, a los padres, apoyo emocional con psicólogos, acondicionamiento físico y soporte legal, siempre que sea necesario. Por otra parte, el anuncio más importante es que aumentamos el tiempo de licencia de maternidad a 6 meses con sueldo completo y, a su vez, la licencia por paternidad a 2 meses, también con sueldo completo y seguiremos trabajando para reducir estas diferencias hasta el punto en que ya no existan.

Cinco años desde mi última licencia, estoy de nuevo muy feliz, esperando el nacimiento de Mariana, nuestra tercera hija. Esta vez tomaré dos meses para estar con Beatriz, Antonio, Gustavo y Mariana, a quien le quiero dejar un mundo en el que, si desea tener hijos, lo pueda hacer sin que existan brechas de género que le obstaculicen su trayectoria laboral.

Hoy, me voy por dos meses, con la confianza de dejar un equipo alineado con las capacidades de seguir haciendo las cosas bien, mientras yo puedo tomarme el tiempo de estar con mi familia en un momento valioso. Este es solo un primer paso, y mi compromiso es seguir escuchando las necesidades de las personas para disminuir la brecha de género.