

¿Experiencia (in)necesaria?

Qué tan necesaria o innecesaria es la experiencia previa en la gente de mercadeo es algo que se ha discutido durante muchos años, encontrándose entonces, y mucho más desde cuando la globalización de los mercados comenzó a darse de forma tan clara, opiniones en todos los sentidos, siendo quizá más común la exigencia de ella.

No pocos opinaron que, si la gente de marketing tenía experiencia positiva o exitosa en una organización o escenario, podría tener resultados excelentes en todos los campos; muchos



CARLOS FERNANDO VILLA GÓMEZ
Consultor de Mercadeo
cvilla@une.net.co

otros opinaron lo contrario y los casos de estudio demostraron que no hay una base sólida ni para lo uno ni para lo otro.

De la misma manera, se encontró que muchas organizaciones buscaban, y aún buscan, gente con experiencia en el mismo campo que se desenvuelven, lo cual fue debatido y los casos demostraron que copiar lo que se hace, por exitoso que sea el resultado, no es lo mejor en la mayoría

de las veces. Sin embargo, muchos siguieron, y continúan, exigiendo experiencia en las mismas actividades, como si todos los mercados fueran los mismos.

Hace unos años las circunstancias de la competencia tan fuerte y agresiva hizo que algunos vieran que la belleza y la juventud eran una fuerza de atracción de mercados (clientes), y no pocas jóvenes y hermosas mujeres llegaron al mundo del marketing, y bastantes lo hicieron y han hecho bien porque están capacitadas (requisito indispensable para el éxito).

LEVITT COMENTABA QUE LA IMITACIÓN NO ES LO MEJOR, A MENOS QUE SEA IMITACIÓN CREATIVA

Recientes estudios, especialmente el último que dio a conocer la publicación del Reino Unido, *Marketing Week*, indican claramente que las circunstancias actuales están llevando a que la inclinación se esté dando hacia mercadólogos con experiencias en campos diferentes, o sin mucha experiencia, pero con mucha capacidad de análisis, creatividad, manejo de comunicaciones, conocimiento de tecnología y el mundo digital, y otros aspectos que hagan posible la orientación de las actividades partiendo de decisiones tomadas con una mente más abierta para aprovechar así las oportunidades que cada día se abren para todos, pues al no existir una última palabra en marketing y estar ante una constante de cambio junto a un proceso evolutivo que no se detiene ni detendrá, al igual que la ausencia de perfección por no ser ello posible, se ha visto que es más productivo y mejor adelantar lo que tanto se ha dicho: prueba y error.

Recordamos a Levitt cuando comentaba que la imitación no es lo mejor, a menos que sea imitación creativa, es decir, diferente.

El mismo análisis de *Marketing Week* indica que los casos de estudio han demostrado que la selección de externos (outsiders) está resultando muy positiva, por lo que la tendencia indica que para los puestos principales (si así pueden llamarse) debe existir cierta experiencia, aunque preferiblemente en áreas diferentes, y la conformación del equipo de mercadeo es mejor con gente que no pueda decir "así lo hemos hecho en...", o "toda la vida se ha hecho así..." sino que por el contrario inyecte nueva dinámica y presente alternativas de acción novedosas, lo que para no pocos podría constituir un riesgo alto; sobre todo porque en nuestro medio es muy común escuchar a ejecutivos ante una propuesta nueva, preguntando acerca de quién lo ha hecho así.

En conclusión, la discusión continúa, y como siempre ocurre en marketing, no existe una última palabra, pero sí podría decirse que aquello de "más vale malo conocido que nuevo por conocer" no es aplicable.

¿Cuál es tu "Ikigai"?



ALDO CIVICO
Antropólogo y estratega de liderazgo
aldo@aldocivico.com

Durante un almuerzo en un elegante restaurante de Bogotá, la gerente de una IPS sacó su celular. "Te quiero mostrar una foto", me dijo. En la pantalla de su iPhone vi a un bebé delgado, frágil, entubado. Sentí compasión por esta pequeña criatura y me pregunté si todavía tendría vida. "Ahora mira esta foto", me dijo la gerente. Ahora, veía al mismo niño después de unos meses, aparentaba mucha más fuerza y una mirada llena de vitalidad. "Son historias como estas las que me motivan cada día", me dijo la gerente,

mientras me explicaba como el servicio de su empresa de salud, Best Home Care, llega a las veredas más lejanas de los territorios cubiertos por sus servicios.

Cuando escuché a la gerente revelar el propósito más alto de su compromiso diario, pensé en el principio de sabiduría japonesa conocido como Ikigai, cuya traducción significa "tu razón para vivir". Dicho de otra manera, se trata de tu propósito, de la motivación interna que tienes para ejercer una actividad profesional específica. Por eso, en la isla

de Okinawa, Ikigai es considerado como el secreto de la longevidad, y está conformado por la combinación de cuatro elementos: lo que te apasiona en la vida, el conjunto de tus habilidades, como te ganas la vida, y lo que el mundo necesita. En Japón muchos consideran que todos tenemos un Ikigai, o sea un destino que estamos llamados a cumplir. En la búsqueda de este cumplimiento está el secreto de la felicidad. Además, está comprobado que las empresas que hoy desarrollan un propósito organizacional, y que

Los desaguisados del PND



AMYLKAR D. ACOSTA M.
Docente de la Universidad Externado de Colombia
@amylkaracosta

Muchos han sido los desaguisados propuestos en el proyecto de Plan Nacional de Desarrollo presentado por el Gobierno Nacional al Congreso de la República y que este tramita en sesiones extraordinarias, suscitando una gran controversia y en no pocos casos de ellos el ejecutivo ha terminado retirándolos en volandas. Es el caso de la eliminación de los subsidios a la tarifa de energía y la elevación de la cotización al sistema de seguridad social de los trabajadores independientes, así como la unificación de la tarifa de impuestos a los licores, entre otros.

A guisa de ejemplo están las propuestas contenidas en el mismo en relación al Sistema General de Regalías (SGR). En lugar de aprovechar la oportunidad para enderezar los entuertos de los Ocad y su funcionamiento, reflejados en la baja ejecución de sus recursos, lo que se busca es recentralizar aún más su manejo. Se propone modificar el artículo 6 de la Ley 1530 de 2012, reservándole a los Ocad como función sólo "aprobar y priorizar la conveniencia y oportunidad de fi-

nanciar los proyectos de inversión sometidos a su consideración". Con ello le arrebató a los Ocad la facultad de definir "los proyectos prioritarios", como lo manda el Acto legislativo 05 de 2011. Y lo que es más grave, le quita también la competencia a los Ocad de "evaluar, viabilizar", como lo dispone la Ley 1530.

Además, de aprobarse el artículo 28 del proyecto, todos, absolutamente todos, los proyectos financiados con recursos provenientes de los fondos del SGR serían "viabilizados por los ministerios o los departamentos administrativos". Aquellos que, por su naturaleza, no correspondan a ningún ministerio o departamento administrativo" los viabilizaría el DNP, el cual además "ejercerá la Secretaría Técnica del Ocad-Paz". Esta norma sería un retroceso y trasgrede el principio de la autonomía territorial consagrado en la Constitución Política.

Esto es lo único que le hace falta al gobierno central para tener el control absoluto del SGR y sus recursos, que son de las regiones, después que con-

travinando y desacatando un fallo de la Corte Constitucional que tumbó el artículo 31 de la Ley 1606 de 2012 que lo imponía, en un acto de contumacia, estableció a través del artículo 28 de la Ley 1744 de 2014 el poder de veto del gobierno central en los Ocad. Y, como si esto fuera poco, habilitó al gobierno nacional para que a motu proprio pueda presentar sus propios proyectos a los Ocad, compitiendo con los proyectos que presenten alcaldes y gobernadores. Se imaginan ustedes, el Gobierno Nacional funcionando como juez y parte, con poder de veto en los Ocad, arrogándose la prerrogativa de presentar sus propios proyectos al mismo y ahora pretende, además, ser quien viabilice los proyectos para su aprobación. En estas condiciones, cuál será la suerte de los proyectos presentados por los gobernadores y los alcaldes.

En el Artículo 52° se dice "proyectos de gasto público territorial. Para garantizar el cumplimiento de las metas de cobertura previstas en el presente Plan, se podrán autorizar vicinias futuras ordinarias o

Sobra política, falta gobierno



EDGAR PAPANMIA
Exdiplomático - periodista económico y político
epapamija@hotmail.com

Pareciera que la incertidumbre, tan afín a la economía, se hubiese apoderado del país y estuviese también afectando las adustas mediciones de los expertos del Fondo Monetario Internacional que en enero, castigaron los pronósticos hechos en octubre del año pasado, pasando su cálculo de crecimiento de 3,6% a 3,3% del PIB, teniendo en cuenta las tensiones comerciales de Estados Unidos y China, así como la caída de los precios de las materias primas. Sorpresivamente en febrero, el FMI tras su visita al país, eleva a 3,5% la proyección del crecimiento para el año próximo y a 3,6% para 2.020 teniendo en

cuenta el aumento de la demanda interna que comienza a recuperarse, los efectos de la migración y las perspectivas de inversión empresarial por las significativas rebajas de impuestos que supuestamente deben estimular la inversión y el empleo. Sin embargo el Fondo, se une a la preocupación de quienes no ven solución en el corto plazo a los problemas del déficit en cuenta corriente, que podría llegar a 3,9% del PIB en el 2019.

Por otro lado, no se descarta, o mejor, es casi seguro que tendremos enormes dificultades fiscales en 2020 por la caída de los recaudos, que

tendrán que mejorar, por la vía de un apretón significativo del gasto, o con otra reforma tributaria que caería duramente sobre quienes ya están, casi a límite en su capacidad contributiva.

De acuerdo a lo anotado, y a los temores del FMI, no parece fácil generar un mayor crecimiento económico. Avanzamos tímidamente el año pasado y seguimos pagando los costos de una apertura indiscriminada que nos impide recuperar la industria para generar empleo. No parece que el Gobierno estuviera en el empeño de modernizar y actualizar el aparato productivo con los debidos estímulos fi-

son capaces de alinearlos con el propósito individual de sus empleados, son las empresas que registran un rendimiento y una productividad más altos. Asimismo, más allá de aumentar las ganancias también tienen una mayor incidencia positiva en la sociedad.

Tener claridad de propósito significa también propiciar el enfoque de la mente y lograr el dominio de unas habilidades. Durante su exploración sobre el Ikigai en Okinawa, **Héctor García Puigcerver** y **Francesc Miralles**, en una fábrica de pinceles, co-

nocieron a una artesana que dedicó toda su vida al perfeccionamiento del arte de unir cerdas individuales a un cepillo. En esta etapa de su carrera, sabía hacer su trabajo con una destreza asombrosa, producto de aplicar su mente durante décadas a esta habilidad específica. Esta atención y enfoque le propició la longevidad a esta mujer. No hay que sorprenderse, dado que está científicamente comprobado que un gran enfoque no solamente aumenta el rendimiento sino también baja los niveles de estrés y en consecuencia previene las

enfermedades cardiovasculares. De hecho, con el aumento de la productividad, también crecen la vitalidad, el bienestar, y la felicidad.

De esto terminé hablando con la gerente de *Best Home Care* durante el almuerzo; de cómo el entrelazamiento entre propósito y enfoque fortalece en toda una organización el sentido de responsabilidad, de pertenencia, de misión. Porque es una dosis mayor de energía y de vitalidad que alimenta el éxito en todos sus aspectos. En otras palabras, hay que tener un "ikigai" en la vida de las empresas.



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ @liderazgomr

Lo único realmente nuevo que podría intentarse para salvar la humanidad en el siglo XXI es que las mujeres asuman el manejo del mundo.

Gabriel García Márquez

Pacífico vulnerable

Hace unos días hubo inundación en Istmina, Condoto, Tadó y otras poblaciones de la cuenca del río San Juan, en Chocó. El asunto amerita reflexión: la cuenca del Pacífico es hoy el núcleo de la economía mundial, pero Colombia tiene en el abandono su costa sobre el mayor océano del mundo desde la independencia. El entorno es agreste, el clima hostil, y los suelos selváticos y pobres. La población, del orden de un millón y medio de personas, es muy pobre. El único puerto importante, Buenaventura, cuya población suma medio millón, tiene necesidades básicas insatisfechas de casi 40%, Tumaco cercanas 50%, y el resto entre 80 y 100%. La información disponible sobre la región es muy limitada, las distancias medidas en tiempo son enormes, y la guerra de la coca es una constante. Por ende, las perspectivas son trágicas, a menos que se lleven a cabo tareas diferentes de las tradicionales. La oportunidad es evidente en razón de la dinámica de la economía mundial, pero hay que trabajar para materializarla.



GUSTAVO MORENO MONTALVO Consultor independiente gustavomorenom@gmail.com

El punto de partida es reconocer la realidad: el mundo se ha integrado, y Colombia no puede ser ajena al asunto. Eso significa muchas cosas: hay que mejorar la educación, la infraestructura y la gestión pública en general, y dotar a las regiones de autonomía para asignar recursos. En el caso de la Costa Pacífica, se debe visualizar el proceso que convierta a Buenaventura en la ciudad más próspera del país, por ser el único puerto idóneo en esa costa. La tarea exige superar el divorcio entre el puerto y la ciudad. No basta atender las solicitudes de los habitantes, pues tendrán siempre una dosis de asistencialismo, cuyos beneficios pueden ser discutibles, pero es necesario escucharlas: muchas incluso son elementos necesarios en la formulación de estrategias audaces para el desarrollo social, económico y ambiental. Tampoco se puede reducir el asunto a la perspectiva de las tecnocracias: es preciso consolidar la cultura afrocolombiana, para consolidar las bases del desarrollo social.

HAY QUE RECONOCER LA REALIDAD: EL MUNDO SE HA INTEGRADO, Y COLOMBIA NO PUEDE SER AJENA AL ASUNTO

La región fue poblada por cimarrones que buscaron sitios inhóspitos con el fin de evadir a sus propietarios. Hoy todos sus habitantes deben tener acceso a las oportunidades y servicios inherentes al siglo veinte en términos constructivos, no fruto de una imposición sino de la práctica de la persuasión respetuosa. La esencia de la estrategia debe centrarse en el impulso a Buenaventura como proyecto, con identificación de subsectores con potencial por conjugar atractividad y competitividad, y las tareas necesarias para movilizar inversión internacional hacia esos subsectores. Se requiere promover la oportunidad, hacer infraestructura para el mediano plazo y planificarla para el largo plazo, llevar a cabo esfuerzos sin precedentes para mejorar la calidad de la educación pública e impulsar el bilingüismo y la capacitación tecnológica, robustecer el tejido social y combatir el delito en todas sus manifestaciones, para lo cual es preciso hacer efectivo el monopolio del poder coercitivo del Estado. En paralelo, hay que hacer presencia pública y prestar servicios básicos en toda la región. El futuro se limitaría a pocas poblaciones, de manera que la selva ocuparía el grueso de los sitios, pero mientras tanto se debe actuar en forma consecuente con la responsabilidad de reducir la miseria y abrir nuevos horizontes.

PRESUPUESTO BIENAL DE REGALÍAS

2019-2020

\$19,2 billones ingresarán al Sistema General de Regalías para el financiamiento de proyectos de inversión y ahorro para el bienio 2019-2020

Más de 60% crecerá el presupuesto de regalías en comparación con el período anterior (2017-2018), que fue de \$11,7 billones

Región	Bienio 2017-2018	Bienio 2019-2020	Incremento
Centro-Sur	\$1,4 billones	\$2,3 billones	60%
Caribe	\$4,3 billones	\$6,6 billones	55%
Pacífico	\$1,9 billones	\$3,0 billones	55%
Centro-Oriente	\$2,0 billones	\$3,1 billones	55%
Llano	\$2,2 billones	\$3,3 billones	53%
Eje Cafetero	\$1,3 billones	\$2,0 billones	53%

Fuente: Sondeo LR

Gráfico: LR-GR

excepcionales durante el año 2019 para proyectos que conlleven cofinanciación nacional, con sujeción a lo dispuesto en las Leyes 819 de 2003 y 1483 de 2011. Por lo tanto, como lo veremos, podrán comprometer en vigencias futuras tanto los recursos ordinarios del SGR como aquellos provenientes de los ingresos adicionales.

A renglón seguido se dice en el Artículo 54°: "autorización para el uso de recursos de ma-

yor recaudo...1. Incorpórese al Presupuesto de Ingresos del Sistema General de Regalías para el bienio 2019 - 2020, la suma de \$3.743.368.299.111, resultante de la diferencia entre el valor presupuesto para este bienio y el valor efectivamente recaudado en la Cuenta Única del Sistema General de Regalías, así:

2. De los recursos incorporados en el numeral anterior, destínese la suma de

\$3.743.368.299.111 al Presupuesto de gastos, según el siguiente detalle...Los recursos incorporados en el presupuesto bienal del Sistema General de Regalías a través del artículo 7 de la Ley 1942 de 2018, no estarán limitados por lo dispuesto en el Artículo 40 de la misma Ley".

Con este artículo, simplemente, lo que están haciendo es flexibilizando la norma, dejando sin límite y con las manos libres a los actuales gobernadores y alcaldes para comprometer más de 50% de los recursos del bienio que le corresponden de acuerdo a la norma vigente. Así las cosas, podrán comprometer hasta 100%, porque no tendría techo, lo cual me parece muy irresponsable de cara a las próximas administraciones que se instalen el 1 de enero del próximo año. Si a esto se añade la derogatoria de la Ley de garantías, a la que se comprometió el Presidente Iván Duque en el Congreso de la Federación de Municipios en Cartagena a tramitarla con mensaje de urgencia, se imagina la feria, en vísperas además de las elecciones de octubre?

nancieros, pues los fáciles, de las exenciones tributarias, no cumplen su cometido y quedamos, como lo anota el FMI, demasiado expuestos a las turbulencias externas que no parecen pocas en los próximos años. Preocupa la recuperación del sector privado, con excepción del financiero que goza de cabal salud, tras varios años de ralentización económica.

En este frágil escenario económico del país, ¿vale la pena seguir generando tormentas que pueden dar al traste con las buenas intenciones, que dice tener el Gobierno?

La camorra con Venezuela, para hacerle un mandado a

Trump y a los fundamentalistas criollos, está llegando a un punto muerto que nos deja en una incómoda posición con un vecino obligado al que no podemos renunciar, pese a las estridencias de su música, sin margen de acción para intermediar diplomáticamente en la búsqueda de una solución democrática que nos conviene, más que a nadie. La paz, mundialmente reconocida como un logro sin precedentes, resolvió el Gobierno, ponerla en riesgo, por razones políticas, creando un caos institucional, colocando en la agenda una discusión santanderista de difícil pronóstico, y enviando una señal de re-

pública bananera a la Comunidad Internacional que avaló, apoyó y aportó recursos en ese loable empeño.

Para rematar, la decisión de revivir la fumigación aérea con glifosato, prohibida por la Corte Constitucional, unida a otras políticas, poco amigables con el medio ambiente, como el fracking y la facilidad para otorgar licencias mineras, pasando por encima la opinión de las regiones, generan un clima de agitación social, que atenta contra la economía, espanta la inversión, contrae la demanda y genera desconfianza en el consumidor. Sobra política y falta Gobierno.