

## Reapertura no es reactivación

Tenemos que valorar la seriedad y la prudencia del *Gobierno Nacional* en torno a las medidas para evitar la propagación del covid-19 y el apoyo a los colombianos, su responsabilidad es inmensa en un contexto donde no existe un manual de instrucciones a seguir, sin embargo, la economía necesita ir más allá de la reapertura, necesita una reactivación efectiva.

No podemos hablar de reactivación con restricciones: un negocio al 55% de producción, con horarios impuestos, nuevos requisitos, más costos y con el 100% de obligaciones no es viable. Para reactivar la demanda hay que dejar que la industria determine su capacidad, que asuma su responsabilidad según sus capacidades.



MARÍA CLAUDIA LACOUTURE  
Exministra de CIT  
@mclacouture

La fase de aislamiento selectivo inteligente debería incluir medidas efectivas de apoyo a la comunidad empresarial, acciones a corto, mediano y largo plazo, créditos blandos con periodos de gracia, una estrategia que fortalezca la competitividad, incluida una política laboral de trabajo remoto, con horarios flexibles.

No es suficiente la inversión pública, se requiere capital privado, tener liquidez, reactivar el consumo, incentivar el empleo formal, sobre todo en un momento en el que las empresas han llevado una carga importante en esta crisis económica. Si bien muchas han tenido que cerrar en el camino, otras hicieron esfuerzos enormes por mantener sus operaciones y preservar hasta donde ha sido posible los puestos de trabajo.

### NO ES SUFICIENTE LA INVERSIÓN PÚBLICA, SE REQUIERE CAPITAL PRIVADO, TENER LIQUIDEZ

Igualmente es indispensable empoderar a los ciudadanos para que puedan convivir con esta nueva realidad. Está en nuestras manos cuidarnos, tomar todas las medidas de bioseguridad recomendadas, no bajar la guardia en el autocuidado en casa, en el trabajo y en todas las actividades que hagamos dentro de la nueva normalidad, si es que así se puede llamar la necesidad de volver a nuestras actividades.

El mensaje a la población debe estar en sintonía con el propósito mayor, que es la recuperación con más desarrollo, crecimiento y seguridad, que nos cuidemos, que salgamos a producir, a poner toda nuestra voluntad, para un regreso bien orientado y eficiente, sin miedo, sin dramatismo ni exageraciones.

Un regreso que debe incorporar lecciones aprendidas, valorar las prioridades, ponderar lo que tenemos, lo que nos sobra, y si podemos enfocarnos más en el fondo que en las formas, más en la eficiencia que en las palabras, más productividad con entusiasmo que trabajos sin estímulos, sin formación, sin consideración sobre la esencia humana y de su entorno.

De nada serviría un proceso de apertura si no se reactiva realmente la economía. Información oficial habla de que 91% de las empresas tiene autorización para funcionar, lo que no significa que efectivamente estén operando. Una cosa es pedir permiso para trabajar y otra reactivarse en el estricto sentido de la palabra y para ello es indispensable que las autoridades eviten restricciones que frenen la productividad del sector privado, avanzar, poner a funcionar procesos operativos, producir beneficios para toda una cadena productiva que jalona el desarrollo del país.

#### Coltilla:

El presidente Iván Duque anunció una Comisión de Alto Nivel para la Reactivación Empresarial, buena iniciativa que puede contribuir a ordenar el regreso, centralizar las políticas y canalizar las ayudas.

## Oro, petróleo y reservas internacionales



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

Ha hecho carrera la idea de que el *Banco de la República* se equivocó recientemente en su estrategia de composición de sus Reservas Internacionales Netas (RIN), que como se sabe constituyen los activos de Colombia para atender sus obligaciones en divisas. La Constitución y la Ley 31 de 1992 le dan autonomía al BR para el manejo de dichas RIN y las ganancias así producidas son trasladadas anualmente al presupuesto de la Nación (su componente cuasi-fiscal). Ese mandato hace explícito que la función objetivo en la administración de dichas RIN no es optimizar el rédito especulativo de dichos activos, sino, minimizar los riesgos de volatilidad y el negativo impacto que ello pueda tener sobre el balance financiero del BR.

Pues resulta que hasta este diario (*La República*) ubicó, la semana pasada, como figura a la baja al Gerente del BR. Con ello, imaginamos que se hacía eco de una nota en la cual *Bloomberg* daba a entender que nuestro Banco Central ha-

bía jugado erradamente "sus cartas" financieras (en medio de esta terrible pandemia).

Lo factual es que el BR terminó vendiendo unos US\$540 millones de tenencias de oro, equivalentes al 1% del total de sus RIN y dejando solo 0,4% de las RIN representadas en oro. Con ello estaba completando la tarea que se traía de tiempo atrás de reducir la volatilidad que causaban esas tenencias de oro sobre sus utilidades cuasi-fiscales. Un comunicado de prensa reciente del BR acla-

### ES UNA "MANÍA-GLOBAL" EL HECHO DE PREFERIR EL ORO COMO REFUGIO

ra que la venta de ese 1% de las RIN ocurrió a precio promedio de US\$1.730/onza, cifra inferior en 10% respecto de los US\$1.940 recientes o 15% respecto del pico de US\$2.050 de inicios de agosto.

En cualquier caso, el gráfico adjunto ilustra cómo dichas ventas ocurrieron en la fase alcista del período 2019-2020: el índice del oro muestra que este alcanzaba 240 al finalizar 2019 (donde 2007 = 100) y a la altura de junio (momento de las ventas) equivalía a 280, marginalmente

por debajo del pico de 313 de inicios de agosto.

Cabe recordar que los grandes tenedores de oro a nivel global ya no suelen ser los Bancos Centrales (con excepción la Fed). Atrás han quedado las épocas en que estos tenían un 40% de sus RIN en oro. En la actualidad los grandes jugadores en oro son los índices de inversión globales, denominados ETFs. Varios de ellos se han especializado en commodities, añadiendo volatilidad a ese tipo de activos, así ellos no tenga que necesariamente adquirir en firme dichos activos.

El mismo gráfico ilustra cómo el retorno de inversiones de largo plazo en oro había promediado cerca de 5% anual durante 2008-2018, tras registrar este activo una marcada valorización como resultado de la crisis hipotecaria global de 2008-2012. El oro volvió, durante esa fase, a ser un atractivo "activo refugio".

Pero en la fase de recuperación global (2013-2018), el oro perdió buena parte de su atractivo y, de hecho, su retorno viró hacia el plano negativo, promediando pérdidas de -3% anual. Solo en la segunda mitad de 2019 el oro inició un nuevo rally de valorización (como el antes señalado). Esto

## Evitar el efecto dominó



NÚRIA VILANOVA  
Presidenta fundadora de ATREVIA  
@nuriavilanova

La única manera de superar la crisis social y económica provocada por el coronavirus, que será más larga de lo inicialmente previsto, es salir juntos; sin que nadie se quede atrás. El instinto de supervivencia nos puede engañar. De nada sirve sobrevivir si no lo hace nuestro ecosistema de socios, inversores, clientes, proveedores. Todos cumplimos una función. Acordémonos del peligro de desaparición de las abejas. Es una realidad que tengo muy presente el ámbito empresarial, al frente de una consultora de comunicación y posicionamiento estratégico como *ATREVIA* y, en el ámbito institucional e internacional, como presidenta del *Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica*: o avanzamos juntos, o el efecto dominó nos afectará a todos.

Frenar ese proceso implica situar en primer plano el interés general. Hallar salidas que sean buenas para nosotros y para los demás. Si antes de la pandemia ya era necesario frenar a la desigualdad, hoy lo es más aún. Como afirmaba un experto en estrategias empresariales, estamos ante el fin de los llaneros solitarios. Nos adelantamos en un tiempo en que será más importante que nunca ser solidarios y construir alianzas. Y eso implica compartir soluciones, pero también repartir el coste económico, social y,

también, emocional de algunas decisiones que no quedará más remedio que adoptar.

Los primeros que deben asumir este planteamiento son los gobiernos. Deben huir de populismos y proteccionismos, culpando al resto del mundo de sus problemas. Una receta que solo genera pobreza y conflictos. Por el contrario, los Estados solidarios con otros países tienen más posibilidades de salir en mejores condiciones. Es lo que ha hecho la Unión Europea creando un fondo de 750.000 millones de euros para facilitar la reconstrucción de los países miembros y de los que España recibirá 140.000 millones a través de diversos programas.

### A NINGÚN PAÍS LE CONVIENE TENER EMPRESAS FRACASADAS

Del mismo modo, los gobiernos deben ser solidarios con el tejido productivo, es decir, con los empresarios, verdadero motor de la reconstrucción. Además de facilitar créditos que eviten cierres, se trata de apostar por ellos, de confiar en su capacidad para generar riqueza y empleo, sin recelos y con unas reglas del juego estables. Iniciativa pública e iniciativa privada deben caminar juntas complementándose, no

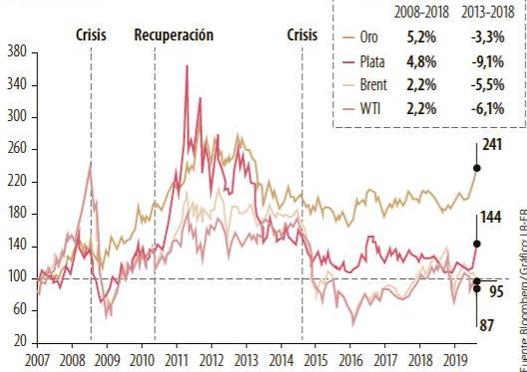
en paralelo y duplicando estructuras, y eso es especialmente necesario en sectores como sanitario, sometido a especial tensión estos meses.

También es importante la solidaridad entre empresarios. A ningún país le conviene tener empresas fracasadas. Por ejemplo, en España se lanzó una iniciativa en la que se unieron las empresas de refrescos y cervezas para ayudar a los bares y restaurantes en su reapertura, financiando compras, apoyando mejoras en la distribución y en otros aspectos. Y solidaridad de las empresas con sus trabajadores, flexibilizando horarios, facilitando el teletrabajo u ofreciendo formación para adecuarse al mundo digital. Pero también de los trabajadores con sus empresas, como los pilotos de *Ryanair*, que han aceptado una reducción de 20% del sueldo a cambio de minimizar los despidos.

Y, por supuesto, solidarios con la sociedad civil, como está actuando una coalición de empresarios colombianos para garantizar que el país acceda a la vacuna contra el nuevo coronavirus en condiciones de equidad e igualdad. Tenemos un enemigo común. Combatamos juntos sus efectos. El coste será menor y los resultados más eficaces. Si no lo hacemos, el efecto dominó nos acabará derribando. Evitémoslo.

## ORO VS. PETRÓLEO

(Enero 2007=100)



debido a la inminente desaceleración global resultante de la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

Queda entonces claro que la función objetivo del BR no es la de especular con los activos que componen sus RIN, sino de la de minimizar lo que se denomina "el Valor en Riesgo". Y de allí que hubiera actuado correctamente el BR al desmontar su posición en oro de tiempo atrás, complementando la tarea con ese otro 1% que le quedaba remanente a mediados del 2020.

En general, los propios inversionistas especuladores

han tenido momentos muy difíciles al hacer apuestas sobre commodities. Recordemos que los grandes bancos inversionistas (incluyendo Goldman) optaron por vender las compañías que acumulaban algunos de ellos (especialmente petróleo) durante 2018-2019. Esa medida les ha salido bien, tras conocerse el desastre que ha implicado la pandemia-covid.

En el mismo gráfico se observa que el retorno del petróleo en inversiones a largo plazo ha sido solo de 2% en promedio anual durante 2008-2018 y, durante el pe-

riodo de destorcida de 2014-2018, ha sido negativo en -6% anual. Con expectativas de precio de petróleo promedio US\$40/barril en 2020 y US\$50 en 2021, esas no lucen como apuestas muy ganadoras vs. aquellas en tecnología, donde el Nasdaq ha continuado sorprendiendo al alza al pasar de 30% en 2019 a 40% anual en 2020.

Por último, cabe reflexionar sobre las razones por las cuales el oro ha tenido tal volatilidad. Bien sabemos que "el valor del uso" del oro es bastante limitado, inclusive por debajo de la plata (con numerosas aplicaciones industriales). En un principio, el oro subió debido al auge decorativo que la clase-alta de China vio en él; pero en una segunda ronda (la más reciente) la preferencia por oro se explicó como "activo refugio" ante el desplome en tasas de interés de la renta fija soberana y la alta volatilidad de las monedas (especialmente el euro). Los nuevos capítulos de guerra comercial global han actuado esa incertidumbre, arrastrando la volatilidad sobre el propio dólar. No deja de ser una "manía-global" el hecho de preferir el oro como refugio, sabiéndose su escaso valor productivo.



## CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ  
@liderazgomr

*Un líder debe empoderar a su gente para que crezca construyendo sobre sus fortalezas y mejorando en sus debilidades.*

Isabelle Kocher

# Emprendimiento sostenible

La capacidad de innovar es el eje de la adaptación, tanto en términos biológicos como sociales y económicos. De hecho, la cultura es la suma de las adaptaciones que un grupo humano desarrolla a lo largo de la historia, no solo para sobrevivir, sino para darle sentido a su propia existencia: incluye tanto las prácticas materiales como las expresiones simbólicas, más o menos articuladas, el núcleo del debate antropológico acerca de las fuerzas que rigen el comportamiento humano.

Emprender implica un acto de la voluntad, un propósito deliberado individual o colectivo, público o privado, basado en la convicción de que es factible y conveniente poner en juego ciertas capacidades para incrementar el bienestar, al menos el de quien lo propone, sin afectar negativamente al resto. Siempre implica una transformación ecológica del mundo: es imposible hacer tortillas sin romper los huevos, el principio de materialidad de la sostenibilidad. Todo emprendimiento, por tanto, trae consigo

riesgos e incertidumbre (que hay que distribuir con equidad), pues el mundo es afortunadamente complejo para abrirle espacios a la libertad y el ingenio, la cualidad más natural de lo humano. La sostenibilidad, un principio que hemos descubierto en las últimas décadas representa un avance ético y material fundamental para el emprendimiento: ningún negocio es aceptable hoy en día si no la considera.

Pretendo que el uso de la palabra "negocio" no destruya la potencialidad de esta reflexión, e invito a entenderla como el común denominador de un proceso transaccional indispensable para toda transformación ecológica del mundo. El cazador Embera depende de las conversaciones del jaibaná con el dueño de los animales: si esta negociación no es apropiada, no hay comida. San Isidro Labrador interviene ante las altas esferas para que quite el agua y ponga el sol. Todo acto humano requiere pago a la madre Tierra, para algunos tan importante que se traduce en hambre aceptada: austeridad y ayuno, vida mística como consecuencia de hacerse a un lado. Sin la espiritualidad Kogui no hubiese sido posible habitar la Sierra Nevada de Santa Marta, aunque otros modelos culturales hubiesen podido desarrollar sistemas alternativos: la biología incide, pero no determina la cultura.

## EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE BUSCA LA REGENERACIÓN

Un emprendimiento sostenible implica buenos negocios para quien propone y ejecuta la iniciativa, para el resto de la sociedad y para los ecosistemas, de ahí que reconocer agencia para sus componentes sea un experimento interesante. Hay que dejar que el río hable, que se represente, o la negociación ecológica estará incompleta, esa es la premisa de los defensores del Atrato. La pregunta es si el río está dispuesto a ser represado, por ejemplo, a cambio de transformarse en un lago que con el tiempo madurará para bien de pueblos y biodiversidad, en un ejercicio de cooperación donde la ganancia sea la protección integral de la cuenca.

El emprendimiento sostenible busca la regeneración, reconociendo que todo bienestar del presente se deriva de nuestra huella ecológica y que debemos asumir, de frente, la deuda ambiental acumulada, lo que implica una perspectiva virtuosa de las transformaciones ambientales. La pregunta es si podremos hacer de la sostenibilidad la base de todo emprendimiento en las próximas décadas, entendiendo que será la cooperación, no la competencia, la que acoja y juzgue las bondades de cada propuesta innovadora.

## TRIBUNA EMPRESARIAL

# El reto de la educación virtual



JUAN FELIPE CUELLAR  
Gerente General de Kumon Colombia

La educación virtual ha venido ganando terreno en los últimos años a nivel mundial, gracias a sus evidentes ventajas en términos de precio e innovación tecnológica puesta al servicio de un aprendizaje más didáctico. Sin embargo, esta alternativa para la educación formal en nuestro país se percibía un escalón por debajo de la opción presencial.

Con la llegada de la pandemia nos vimos obligados a implementarla inesperadamente con escasa o nula preparación para las instituciones y los estudiantes. Si bien hemos observado una rápida respuesta tecnológica por parte de colegios y universidades, en donde hay bastante espacio para crecer por parte de los docentes, el gran reto está en el aprovechamiento del estudio online por parte de los estudiantes.

Son muchos los cambios que la educación virtual propone, exigiendo nuevas destrezas para lograr obtener nuevos conocimientos. Dejando de lado los tecnicismos relacionados a la conectividad y

condiciones del lugar de estudio, debemos enfocarnos en aspectos como la concentración, comprensión de lectura, organización e interés que demuestre cada persona a la hora de enfrentarse a las actividades cotidianas derivadas de esta modalidad.

La concentración representa un gran obstáculo para el público infantil, sin hablar de los preescolares, para los que este formato requiere de apoyo permanente, pues están desarrollando esta habilidad y sus tiempos de atención todavía están muy distantes de los que se proponen en la mayoría de los colegios.

## LA CONCENTRACIÓN ES UN OBSTÁCULO PARA EL PÚBLICO INFANTIL

Sin embargo, para muchos jóvenes y adultos la capacidad de mantener el interés en un tema y lograr concentrarse por prolongados espacios de tiempo representa una gran dificultad y una de las principales causas por las cuales no logran sus objetivos académicos.

Respecto a la comprensión de lectura, en la alternativa virtual aumenta la cantidad de contenidos para acompañar sa-

tisfactoriamente la velocidad con que son transmitidos los conocimientos, con lo cual se hace necesaria la capacidad lectora que, además de entender lo leído apoya su ejecución en tiempos establecidos.

Por otra parte, el aprendizaje online no cuenta con el apoyo permanente de colegas para recordar las tareas pendientes o motivar su realización, lo que determina un nivel mayor de autogestión por parte del estudiante. Podría pensarse que la educación virtual traslada toda la responsabilidad sobre el aprendizaje al alumno, y que este debe contar con algunas capacidades que le permitan dar cuenta de ellas de manera autónoma e independiente.

Cabe entonces a instituciones y a padres de familia hacer un alto en el camino, otorgar la importancia que merecen estas habilidades blandas y establecer estrategias para su desarrollo por encima del aprendizaje de contenidos y el cumplimiento de un pènsium.

Brindar la oportunidad de que los niños desarrollen la concentración, adquieran una elevada capacidad lectora y fortalezcan su autonomía redundará en mayores beneficios académicos y les servirá en todos los ámbitos de su vida.