

La lección de Thomas Cook

Quizá podría afirmarse con **Darío Gómez** que “nadie es eterno en el mundo”, para resumir en pocas palabras lo que implica el cierre de la creadora de las agencias de viajes modernas y los operadores de turismo, la empresa británica **Thomas Cook**, después de haber estado en el mercado 178 años y haberse reinventado más de una vez. La causa de la desaparición de muchas organizaciones puede ser variada, como tantas veces se ha dicho en marketing, pero hay dos fundamentales: por voluntad, una,



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

y por no hacer lo debido, la otra, pudiendo darse la primera como consecuencia de la segunda.

A su vez, la voluntad de cierre definitivo de una organización puede derivarse de la adquisición de la organización por otra, la obsolescencia de la oferta y el no deseo o la incapacidad de reinventarse, como se dice, por incapacidad económica o por situaciones de tipo legal, para mencionar las más

comunes. La segunda, que no es escasa, es por NO hacer lo que debe hacerse en un mundo cambiante, en el cual la constante del cambio no se detiene, como no se detiene el tiempo; es decir, por no entender las variaciones en los comportamientos del mercado en todos sus aspectos, al igual que no adaptarse a la tecnología que hace que las cosas cambien con notoriedad.

Decir que internet ha sido la causa de cierre de tradicionales y otrora líderes es común escuchar, y muy fácil, pero de ahí a que ello sea causante de desaparición, hay mucho por analizar.

LA EVOLUCIÓN EN TODOS LOS CAMPOS GENERA LA NECESIDAD DE AJUSTAR LO QUE SE HACE

Los ferrocarriles nacionales de Colombia no se acabaron por lo que se hace en y con internet, pues no existía entonces, como tampoco desaparecieron por ello *El Roble*, *Triunfo Unión*, *Valher*, *Aces*, *Aerocóndor*, *Taxader*, *Coltabaco*, y muchas otras en nuestra patria; *Gimbels* y *Toys 'R' Us*, en Estados Unidos, y lo que están sufriendo *Kodak* y *Sears*, entre otros muchos.

Como afirmamos la semana anterior, muchos (medios impresos) están asustados por lo que sucede con internet y el comercio electrónico. Hace ya bastantes años se viene diciendo por parte de los expertos del mercadeo en el mundo que la evolución en todos los campos genera la necesidad de ajustar lo que se hace, o reinventarse si se quiere, pues las cada vez más nuevas generaciones exigen cosas diferentes a las anteriores.

Hoy, la llamada generación Z (la más “nueva”, nacidos después del año 2000), comienza a reclamar acciones comerciales, y otras, cara a cara, en persona, preocupada por el aislamiento y otras posibles consecuencias que puede provocar el adelantar la mayoría de interacciones “on line”, como se puede leer en los resultados de investigaciones adelantadas por empresas especializadas como *A T Kearney*, indicando con claridad un comportamiento muy diferente al demostrado por los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964), la generación X (1965-1979), milenios o generación Y (1980-1999).

Thomas Cook, y las mencionadas, se “reinventaron” varias veces, pero no resistieron a las exigencias del mundo actual, y como los humanos, acabaron por cerrar (morir), pero, insistiendo en ello, no fue por internet sino por no hacer lo que se debía hacer, pudiendo ser ello la causa de “cansancio” u otras cosas.

Adaptarse a las exigencias del mercado exige comunicación bidireccional permanente, es decir, hablar con los clientes y prospectos, y estar preparados para continuar porque como hemos dicho en mercadeo, “nunca se llega al final”, a menos que se desee o se provoque.

La jugadita de Carrasquilla



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

El ministro **Alberto Carrasquilla**, al momento de radicar en el Congreso de la República el proyecto de presupuesto para la vigencia de 2020, pese a que el mismo explicó que está

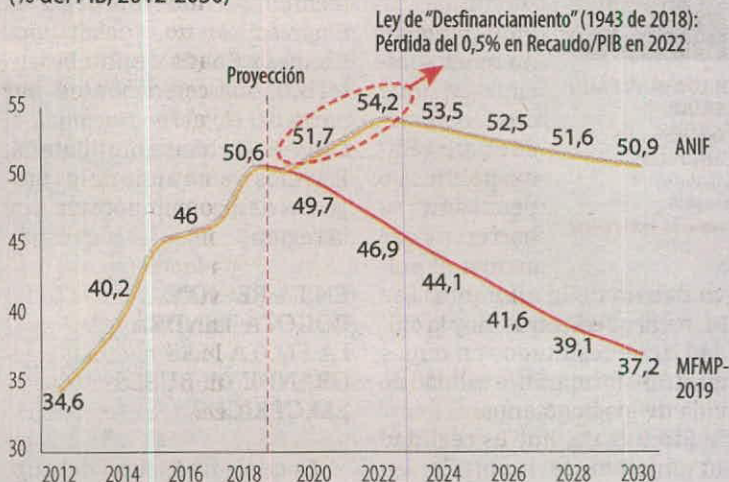
desfinanciado en \$8,5 billones y es una incógnita saber de dónde van a salir, muy eufórico, planteó que se tiene un “panorama fiscal despejado”. Pero, a poco andar, admitió que “sí, existe una necesidad de encontrar, así como lo discutimos el año pasado, unos recursos para terminar de financiar el Presupuesto del próximo año”. Con declaraciones tan contradictorias como incoherentes del Ministro, nadie sabe a qué atenerse, solo explicables a la luz de los malabares a los que está recurriendo para mimetizar el déficit del Presupuesto.

Se acaba de aprobar por parte del Congreso en primer debate el proyecto de Presupuesto para el 2020, el cual se aforó en \$271,7 billones. Como se recordará, con el argumento, expuesto en la Constituyente de 1991 por parte del cófrade **Alfonso Palacio Rudas**, de que “las apropiaciones son una autorización y no una orden imperativa de girarlas”, se abandonó el principio decimonónico del equilibrio presupuestal consagrado en la Constitución política centenaria de 1886. En su lugar, mediante el artículo 347 de la nueva Carta, se dispuso que “si los ingresos legalmente autorizados no fueren suficientes para atender los gastos proyectados, el Gobierno propondrá, por separado, ante las mismas comisiones que estudian el proyecto de ley de presupuesto, la creación de nuevas rentas o la modificación de las existentes para financiar el monto de gastos contemplados”.

De allí, que, desde entonces, prácticamente todos los presupuestos aprobados por el Congreso han sido deficitarios, al igual que el que se debate en este momento. Como lo plantea el profesor **Eduardo Sarmiento**, lo que se estableció como procedimiento para darle una mayor flexibilidad al Gobierno para atender los gastos prioritarios “se convirtió en un medio de determinar el déficit fiscal y obligar a su financiamiento con nuevas leyes”. ¡Así de claro!

Pero, el ministro **Carrasquilla**, en apuros para cumplir con el principio rector de la sostenibilidad fiscal consagrado en la Constitución y la Regla fiscal que lo desarrolla, se las ha apañado para tratar de lograr la cuadratura del círculo

DEUDA PÚBLICA BRUTA DEL GOBIERNO CENTRAL (% del PIB, 2012-2030)



lo y de esta manera soslayarlo. Veamos.

A través del Plan Nacional de Desarrollo se le permite a la Nación “emitir bonos en condiciones de mercado u otros títulos de deuda pública para pagar las obligaciones financieras (...), con el fin de sanear los pasivos correspondientes a cesantías de las universidades estatales”. En virtud del mismo podrá “emitir bonos en condiciones de mercado u otros títulos de deuda”. En el artículo 257 del PND se es más explícito en el procedimiento a seguir, al establecer la Estrategia de Mediano Plazo de Gestión de la Deuda, en virtud del cual el Ministerio de Hacienda y Crédito Público se encargará de diseñarlo “con el objeto de definir las directrices sobre la estructura del portafolio global de la deuda pública, propender por la financiación adecuada de las apropiaciones presupuestales del Gobierno Nacional, disminuir el costo de la deuda en el mediano plazo bajo límites prudentes de riesgo y contribuir en el desarrollo del mercado de capitales”.

CON LA ‘INGENIOSA’ OPERACIÓN SE ‘CUMPLE’ LA REGLA, PERO SUBE EL ENDEUDAMIENTO

Con ello, el Congreso le firmó un cheque en blanco al Ministro de Hacienda y este ni corto ni perezoso lo está utilizando emitiendo TES a tutiplén. Según él, lo que está haciendo es “recontratar” la deuda pública, pues, “si bien se vence el año entrante vamos a recontractar y eso vale \$28,4 billones, vamos a contratar nuevo endeudamiento por \$19,2 billones”. No tuvo empacho el ministro **Carrasquilla** en decir: “le vamos a decir a los mercados que la deuda que debemos estar amortizando no la podemos pagar toda, sino que necesitamos que nos hagan un préstamo de los vencimientos de capital y esa es otra gran fuente de financiamiento de los \$271 billones”. ¡Eso no es serio!

Cuando se alude a “contribuir en el desarrollo del mer-

cado de capitales”, ello guarda una muy estrecha relación con la Misión del Mercado de Capitales que integró el Gobierno, la cual acaba de rendir su informe y recomendaciones. Según el ministro **Carrasquilla**, estas le servirán al Gobierno como “una hoja de ruta para el inmediato, mediano y largo plazo, para que el mercado sea más líquido, tenga más inversionistas y sea más innovador”. Y justamente es en ese mercado en donde se transarán los TES.

El editorialista del diario económico *Portafolio* se muestra patidifuso con el anuncio del Ministro y dice que “el anuncio es sorpresivo, porque unos días atrás las autoridades señalaron que se habían cubierto las necesidades previstas en el Plan financiero que elabora el Gobierno”. La jugadita del Ministro **Carrasquilla**, dicho por el mismo, consiste en “sustituir esa deuda por deuda de mercado. Esa es una deuda que se ha venido adquiriendo a lo largo de los años y, por lo tanto, la emisión de esos TES corresponde a emisiones de deuda de 5, 10 y de 15 años atrás”. Simplemente se está postergando el servicio de la deuda, porque no hay que olvidar que no hay plazo que no se venza ni deuda que no se pague.

Como lo afirma el ex ministro y ex codirector del Banco de la República **Carlos Caballero**, “para tapar los huecos y salir de líos el Ministerio de Hacienda anda instrumentando acciones ingeniosas que le permitan ampliar el gasto y más que cumplir la Regla fiscal. La deuda de las sentencias judiciales en contra de la Nación se cancelará entregando a los acreedores TES a largo plazo, con tasas de interés inferiores a las de mora”. Advierte él, “financieramente es correcto, una deuda en la penumbra y costosa se visibiliza”, pero al precio de incrementar la deuda pública en \$8 billones. Con esta “ingeniosa” operación se “cumple” con la Regla fiscal, pero se aumenta sensiblemente el endeudamiento de la Nación.