

## A los curiosos les va mejor



**AL KELLY**  
Presidente y director ejecutivo de Visa

Hace poco tuve el privilegio de hablar ante 685 candidatos al título de licenciado en la 75va ceremonia de graduación del Iona College. Yo recibí de Iona mi título de licenciado en Ciencias de la Computación hace 39 años, y un MBA al año siguiente.

Fue fabuloso regresar a mi alma máter. Con cuatro hijos recientemente graduados de la universidad y uno próximo a iniciar su vida universitaria, mi objetivo era compartir con los recién graduados consejos prácticos para una vida feliz y productiva.

Suelo dar un discurso al que llamo las 10 C del Liderazgo. Cada "C" es un concepto básico que me ha resultado útil a lo largo de mi propia carrera. Aquí unas tres:

**Curiosidad.** Con mis propias investigaciones al respecto, si bien no lo puedo respaldar, afirmo que las personas curiosas son más interesantes y les va mejor en la vida, que aquellas que no lo son. En el nivel más elemental, mantente al tanto de las noticias de tu ciudad, tu país y el resto del mundo, y lee todo lo que puedas acerca de los temas que te interesan, de la compañía para la cual trabajas y de la competencia.

Pero la curiosidad es más que estar actualizado. Es buscar por todos lados, atar cabos, hacer más preguntas e intentar desenterrar conocimientos. Si vas a ser o as-

piras a ser entrenador, maestro, artista, abogado o científico, u otra cosa, hay mucho más que aprender, más por hacer, y más y mejores maneras de hacer las cosas.

La curiosidad es la clave de los descubrimientos grandes y pequeños. La curiosidad nos distingue de los demás y hace el trabajo más gratificante.

**Coraje.** Hace poco me tiré en tirolesa por primera vez en la vida y le tengo miedo a las alturas. Esa decisión no fue cuestión de coraje, fue estúpida, porque estaba muerto de miedo.

El coraje es hablar cuando hace falta, es buscar la verdad y dar un paso al frente cuando surgen los desafíos. A medida que la vida va pasando y avanza en la carrera, el coraje se trata de tomar decisiones difíciles y liderar bien y sin manual de instrucciones.

El 11 de septiembre de 2001 y los días y semanas subsiguientes surgieron muchísimos héroes. Recientemente, hemos visto el coraje de muchas personas en Venezuela ante esa terrible situación que están viviendo. El coraje está a la vista todos los días de maneras menos notorias, está a la vista en equipos, en compañías, en universidades, en gobiernos, etc.

Te invito a que tengas coraje, a que seas valiente. A que hables cuando las cosas estén mal hechas, sean injustas o no tengan sentido. Toma postura. Defiende a otras personas que no pueden o no quieren defenderse.

**Comunicación.** Es difícil ser exitoso en la vida sin enfocarse en las habilidades de comunicación.

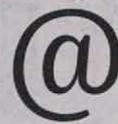
Empieza por lo más básico, mira a la gente a los ojos, da la mano con firmeza, llama a las personas por su nombre siempre que puedas; revisa la ortografía y la gramática en tus correos electrónicos; y no escribas correos electrónicos informales hasta que realmente conozcas a la persona.

Sé que, como me han dicho mis hijos, es más práctico escribir abreviaturas que la palabra completa, pero resiste esa tentación en los inicios de tu carrera o en tu primer trabajo.

Pero por sobre todas las cosas, comprométete contigo mismo. Haz lo que te haga feliz. Procura que la forma que elijas de pasar el tiempo y con quién lo hagas te motive y te llene de energía. Eres el encargado de tu vida, y el director ejecutivo de tu carrera. Admítelo. Para marcar la diferencia en el mundo; para ser el mejor padre, madre, marido, esposa, pareja y amigo hay que empezar por ser feliz y sentirse motivado.

En Visa siempre estamos en busca de personas únicas y talentosas para que formen parte de nuestro equipo global. Nuestro trabajo tiene una misión: ayudar a que las personas, empresas y economías prosperen.

Si te has graduado recientemente y estás buscando tu primer trabajo o eres un profesional que siente curiosidad por los innovadores proyectos que estamos emprendiendo y que tienen su impacto en miles de millones de personas de todo el mundo, echa un vistazo a las oportunidades que tenemos para ti.



### CONSEJOS PARA LÍDERES

**MAURICIO RODRÍGUEZ**  
@liderazgo

*"Los líderes son visionarios con poco sentido del miedo, que no le prestan atención a las probabilidades en su contra".*

Robert Jarvik

## Maromas Ponzi

Las maniobras financieras del italiano **Charles Ponzi** en los años 20 son el referente para caracterizar, entre otras operaciones, la de pagar viejas deudas con deudas nuevas.

Los gobiernos fácilmente caen en la tentación **Ponzi**. Desde que comenzó la administración **Duque**, el ministro **Carrasquilla** ha mostrado habilidades especiales para hacer maromas **Ponzi**. Optó por resolver los faltantes del presupuesto mediante la refinanciación de la deuda existente, y la emisión de nuevos créditos. Estas operaciones están llevando a aumentos de la deuda pública sin precedentes. El saldo de la deuda pública del sector público no financiero está alrededor de 57% del PIB. En 2012, el porcentaje era de 40,6%. Todo indica que el saldo de la deuda pública continuará creciendo.

La financiación a través de deuda ha sido el comodín para resolver los faltantes del presupuesto corriente y, además, para responder, en el corto plazo, a problemas financieros tan complejos como el déficit en salud, o el pago de sentencias que han fallado en contra del Estado.

La financiación a través de deuda es insostenible y refleja problemas estructurales que el gobierno no se atreve a resolver. La principal razón del aumento del peso de la deuda es sencilla: los impuestos se han ido rezagando frente a un gasto que continuará aumentando. La única manera de reducir la deuda es aumentando la tributación. No hay otro camino. Es ingenuo pretender que la brecha se va a cerrar con reducciones del gasto. Es inevitable que el gasto y la

inversión pública continúen aumentando. En las proyecciones del Marco Fiscal de Mediano Plazo se reconoce que los ingresos públicos, como porcentaje del PIB, van a disminuir en los próximos años. Y para que este escenario parezca menos dramático, el Marco Fiscal supone de manera ingenua que el gasto bajará. Como es muy probable que el gasto no disminuya, necesariamente habrá que recurrir a mayores montos de deuda. El efecto Ponzi se agudizará.

### LA FINANCIACIÓN A TRAVÉS DE DEUDA HA SIDO EL COMODÍN PARA RESOLVER LOS FALTANTES DEL PRESUPUESTO

La deuda es un camino fácil que resuelve dificultades de corto plazo, pero que no responde a los problemas de financiación de naturaleza estructural. La deuda pública en la lógica de **Ponzi** debilita el orden financiero, y somete las prioridades presupuestales al vaivén errático de los movimientos de los capitales nacionales e internacionales. Esta afirmación es pertinente, tanto para la deuda interna como para la externa. Es clarísimo el impacto que tiene la devaluación del peso en el costo en pesos de la deuda pública. Estas dinámicas escapan al control de las autoridades nacionales, y generan choques inciertos que reducen el margen de maniobra del presupuesto. A medida que crece el peso de la deuda se tienen que reducir el gasto público en rubros tan importantes como la inversión. En 2018 el pago de intereses de la deuda fue de \$28 billones, mientras que la inversión apenas fue de \$14 billones. El espacio que ocupa la deuda en el presupuesto aumenta cuando se incluyen las amortizaciones.

Desde el punto de vista político se observan asimetrías claras en el proceso de aprobación del gasto y en la forma como se decide el manejo de la deuda. Mientras que las opciones de gasto pasan por el filtro del **Congreso**, las decisiones sobre el manejo de la deuda es un asunto discrecional del gobierno.

Las maromas **Ponzi** son peligrosas y en el mediano plazo terminan agravando los problemas financieros.



**JORGE IVÁN GONZÁLEZ**

Profesor Universidades Nacional y Externado  
jorgeivangonzalez29@gmail.com

### TRIBUNA UNIVERSITARIA

## No quiero ser como Rappi



**JUAN CARLOS ZULETA**

Consultor en emprendimiento e innovación  
juanzuleta@yahoo.com

Desde hace un buen tiempo, no hay clase universitaria, reunión de emprendedores o congreso empresarial en el que no se hable de **Rappi**: su modelo de negocio, el crecimiento exponencial, la reciente inversión de **Softbank**, las protestas de los rappideros, las quejas de los usuarios de la plataforma, entre otros temas.

Al igual que otras aplicaciones, **Rappi** se ha convertido en un referente bastante popular para muchísimos emprendedores que quieren incursionar en el mundo de las startups digitales, pues se sienten identificados con la flexibilidad del ambiente laboral, la programación de algoritmos, la disrupción, el bajo monto de inversión inicial, la "aparente facilidad" con la que se puede triunfar y muchas otras particularidades de este sector que lo convierten casi en un estilo de vida.

Ahora que la Cuarta Revolución industrial está en todo su

apogeo, es importante tener claro qué va a permanecer y qué cambiará. Mientras haya personas sobre la tierra, siempre habrá necesidades básicas por cubrir: alimentación, vivienda, transporte, salud, empleo, entre otras. Para no ir más lejos: darle una mirada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la **ONU**. Lo que sí puede cambiar, incluso disruptivamente, es la forma de cubrir esas necesidades básicas, y ahí es donde surgen muchísimas oportunidades de negocio que, si se aprovechan bien, pueden dar lugar a bastantes emprendimientos, unos con crecimientos incrementales (empresa tradicional) y otros exponenciales (como **Rappi**).

Debo aclarar que no estoy en contra del unicornio colombiano. Todo lo contrario: admiro la manera en que ha aprovechado las oportunidades para crecer exponencialmente y posicionarse como un jugador importante en el segmento de los servicios a domicilio en varios países de la región. Sin embargo, muchas de las necesidades mencionadas anteriormente podrían no requerir soluciones de tipo exponencial o que los emprendedores decidan no utilizar téc-

nicas exponenciales para acelerar su startup y basarse únicamente en modelos de negocio tradicionales, que son perfectamente válidos y sobre los que también se puede innovar, incluso disruptivamente, y crecer a un ritmo más conservador.

En este caso, adquiere mucha relevancia el plan de negocios como hoja de ruta lógica para desarrollar la idea, hay un enfoque claro en la estandarización del producto o servicio que se quiere suministrar, son necesarios los estudios de mercado y los análisis costo/precio, hay una estructura organizacional con funciones y procesos claramente definidos, se utilizan formas de contratación tradicionales, se generan relaciones comerciales con personas y empresas, hay inversiones en activos productivos y se procura crecer de manera orgánica y sostenible.

Afortunadamente, todavía hay muchas compañías tradicionales, grandes y pequeñas, que están haciendo muy bien su trabajo y que también vale la pena presentar como referentes de desarrollo empresarial, innovación, generación de empleo decente y transformación de la sociedad.