



## El sector privado y el contexto nacional: ¿Cómo navegar y superar la crisis?

En medio del retador escenario que enfrenta Colombia, con profundos alcances políticos, económicos y sociales, surgen dudas sobre cómo enmarcar el rol del sector privado en la generación de soluciones estructurales. ¿Qué debe hacer el empresariado para facilitar soluciones sostenibles y de largo plazo y al mismo tiempo garantizar su libertad para operar?

Desde FTI Consulting estructuramos una hoja de ruta con ideas recomendaciones y buenas prácticas que pueden ayudar a resolver estratégicamente estas complejas inquietudes.

### **Análisis General del Contexto**

Para empezar, es importante reflexionar sobre el difícil momento social por el que atraviesa el país. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (“DANE”), solo entre el año 2019 y el año 2020, 3.6 millones de personas entraron en estado de pobreza mientras que 2.78 millones pasaron a la pobreza extrema. Es decir, el porcentaje de la población viviendo en condición de pobreza o pobreza extrema creció un 6.8%, de 35,7% en el 2019 a 42,5% en 2020.

En términos concretos, de los casi 50 millones de colombianos, 21 millones viven con un ingreso medio mensual que no supera los COP\$331 mil pesos y de éstos, 7.5 millones de personas viven en condiciones de pobreza extrema, esto significa que sobreviven con un ingreso promedio mensual de hasta COP\$145 mil pesos. Con ello, el coeficiente Gini pasó de 0,52 a 0,54 en 2020.

Colombia cerró el 2020 con un índice de desempleo del 15,9%, una cifra muy preocupante, sobre todo considerando la fragilidad del mercado laboral, que cuenta con un 49% de informalidad, con índices aún más elevados en ciertas regiones del país, como el Pacífico.

Lo anterior se explica en parte por las nefastas consecuencias de la pandemia del Covid-19, que, desde su llegada al territorio en marzo del 2020 ha generado cierres generalizados y por sectores. Sin embargo, y pese a los notables avances sociales logrados en las últimas décadas, responde también a fallas estructurales que llevaron a que la crisis de la pandemia se desplegara con mayor velocidad y fuera aún más devastadora para la población vulnerable.

Muestra de ello, es que, según un estudio cuatrienal publicado por la OCDE en 2018, la movilidad social y desigualdad económica se encuentra especialmente afectada en Colombia, donde salir de la pobreza toma en promedio 11 generaciones, mientras que en Dinamarca tardan 2, en Estados Unidos 5 y en Chile y Argentina 6.

Partiendo de esta realidad, como era de esperarse, la pandemia golpeó el crecimiento económico del país durante el 2020, donde el PIB de Colombia cayó 6,8%. Según lo anotado por varios analistas económicos, se trata de la mayor caída en la historia moderna del país, aún mayor a la recordada crisis de 1999.

En este escenario, el Banco de la República acreditó la deuda externa de Colombia al cierre de enero 2021 en USD\$156.834 millones, lo que corresponde al 51,8% del PIB nacional.

Sumado a esto, se presentó la hoy retirada Reforma Tributaria, que desencadenó un estallido de protestas en todo el territorio nacional, con una serie de demandas para el gobierno. Entre ellas, están la renta básica universal, el acceso gratuito a instituciones educativas, retiro de la reforma a la salud (hoy hundida en el Congreso), la implementación de los Acuerdos de Paz, la adopción de la consulta anticorrupción, el desmonte completo del ESMAD, entre otros. Con ello, la economía que ya venía golpeada por el Covid-19, resultó inmersa en más de un mes de protestas, bloqueos y episodios de violencia y vandalismo que aún continúan.

Los gremios han manifestado que, al 19 de mayo del 2021 tras 24 días de protestas, tenían pérdidas de alrededor de \$10,2 billones de pesos, con industrias ampliamente impactadas. El agro reportó afectaciones por \$1,7 billones, el comercio pérdidas por \$2,2 billones y los transportadores por \$1,8 billones.

Por último, la baja en la calificación de Standard & Poor's ("S&P") pasando al país a BB+, terminó de reafianzar este difícil escenario económico.

Esta preocupante situación social, tanto en Colombia como en Latinoamérica, hará sin duda que el avance del Estado sobre la economía y la sociedad se acelere. Lo anterior ya se ha evidenciado en mayores iniciativas legislativas, regulatorias, de supervisión y monitoreo a todo nivel, tanto desde el ámbito nacional como desde el territorial. Esto último dada la mayor relevancia que han tomado las autoridades Departamentales y Locales en los asuntos centrales de la gestión pública.

Esto viene acompañado, además, de una profundización del activismo judicial, a partir del cual, las decisiones judiciales se han convertido en un escenario más de definición o delimitación de la hoja de ruta gubernamental. Aunque este es un proceso que viene consolidándose de unos años para acá, el contexto analizado multiplicará sus impactos negativos. Con mayores necesidades de recursos y una expectativa de intervención generalizada por el contexto de crisis, hay un ambiente favorable para que este fenómeno se intensifique, incluso pudiendo derivar en mayores presiones nacionalistas y populistas.

Al mismo tiempo, la sociedad civil está cada vez más empoderada, interconectada, informada y con capacidad real de acción lo que, siendo positivo, al mismo tiempo adiciona un nuevo tema al que el sector privado no puede estar ajeno. Este último punto está relacionado con otro elemento que también debe considerarse: las nuevas expectativas de la ciudadanía. En la actualidad el grueso de la población espera que las organizaciones estén al tanto y se aseguren de alinear sus prácticas empresariales y objetivos de negocio a los asuntos prioritarios de sus consumidores o comunidades receptoras. En esta lógica, los estándares, ambientales y de buen gobierno conocidos por sus siglas en inglés como "ESG" y la generación de valor agregado, también jugarán un rol determinante para el éxito corporativo.

### **¿Cuál debería ser entonces la hoja de ruta?**

Mientras se mantiene la expectativa sobre el desenlace de las mesas de negociación y el paro, lo que es evidentemente claro, es que la sociedad no puede quedarse expectante de una solución liderada

únicamente por el Estado. El sector privado debe trabajar desde una visión estratégica, donde la libertad de operar confluya con la protección de su valor corporativo y el posicionamiento y potenciamiento de sus aportes a un mejor país. A continuación, exponemos 5 ideas recomendaciones de cómo lograrlo:

### **1. Contar con las herramientas necesarias para entender y monitorear los retos y oportunidades del contexto**

Análisis y monitoreo político, legislativo y regulatorio: cuando se cuenta con unos objetivos de negocio claros, se facilita la identificación de los puntos de riesgo que pueden conllevar las agendas políticas y regulatorias. Dado su carácter volátil, cambiante y el mayor ímpetu de intervención, es importante que desde FTI recomendamos a las empresas que establezcan sistemas de análisis y monitoreo especializados para actuar frente a las oportunidades y estar preparados cuando ocurran eventualidades de riesgo.

Identificación y gestión adecuada de stakeholders: a nivel general, los stakeholders son los grupos de interés que, directa o indirectamente, pueden llegar a determinar, definir, limitar o potenciar la labor de una empresa en el mercado y la sociedad. Bajo una visión de sostenibilidad y generación de valor compartido, la forma, el mensaje y la frecuencia con la que una empresa se comunice y establezca relaciones de largo plazo con esos grupos de interés, tendrá, sin duda alguna, un impacto en su capacidad de posicionarse y ser exitosa en sus ámbitos de operación.

Escucha activa: diseñar e implementar cualquier tipo de estrategia en el marco de la realidad actual, demanda una escucha activa metódica y el entendimiento profundo del entorno. En un contexto difícil, donde caben múltiples perspectivas, es fundamental que más allá de un monitoreo, se den los espacios para estar dispuestos a oír y entender las distintas partes interesadas y vinculadas, y ser capaces de ponerse en los zapatos del otro.

### **2. Saber entender las prioridades de los grupos de interés y cómo podemos apalancarlas con capacidades propias y mediante coaliciones**

Agendas colaborativas: una vez reconocidos los grupos de interés, es indispensable entender sus necesidades y objetivos con el fin de identificar dónde hay oportunidades de sinergias desde las posibilidades y capacidades de las empresas. Esta creación de agendas colaborativas robustecen la generación de confianza y posibilitan la creación de espacios de tomas de decisiones con beneficios para todas las partes. La renuncia al ego y los protagonismos, mediante una actuación colectiva y coordinada, posibilita mejores logros con un mayor alcance que los esfuerzos individuales.

Advocacy y generación de coaliciones: las alianzas y coaliciones entre sectores como la academia, gremios, líderes de opinión y centros de pensamiento con perspectivas afines, pueden brindar gran valor agregado al momento de advocar por los objetivos de determinada empresa o bien para multiplicar sus aportes o mensajes positivos. Los validadores son una pieza clave en un momento donde la credibilidad está puesta a prueba permanentemente.

### **3. Estructurar la narrativa y los atributos que nos posicionen positivamente frente a los grupos de interés desde una visión empática.**

Una estrategia exitosa para enfrentar escenarios adversos necesita reconfirmar que los stakeholders habituales y no tradicionales comprendan con claridad las bondades y capacidad transformadora de la compañía o industria de la que hacemos parte.

En un contexto donde se cuestiona la legitimidad de todos los actores, el sector privado se ve obligado a reafianzar y redoblar su papel como generador de oportunidades y desarrollo económico frente a la ciudadanía. Lo anterior, poniendo de frente también la capacidad de adaptación y resiliencia durante la pandemia. Las crisis además son una oportunidad de posicionar o replantear los atributos de conformidad con las nuevas dinámicas del contexto.

Por ello la insistencia en considerar a la empatía como el punto de partida para explicar qué hacemos, cómo aportamos y qué nos caracteriza.

#### 4. Implementar estándares ESG para pasar del “storytelling” al “storydoing”

El papel de los denominados ESGs, resulta también fundamental como parte de una construcción de consciencia y las acciones prácticas que tanto demanda el contexto. La responsabilidad ambiental, social y de gobierno corporativo son claves para asegurar la generación de valor compartido y sostenido con todos los stakeholders.

Como se planteó en el Foro Económico Mundial en 2019, el compromiso común hacia políticas de prosperidad de largo alcance se convierte en la verdadera propuesta de valor de las corporaciones. Esta no sólo se enmarca en pagar impuestos, cumplir un marco regulatorio y combatir la corrupción, sino también en generar una verdadera transformación social desde el apoyo a todos sus grupos de interés, con énfasis en los más vulnerables.

#### 5. Estar preparados para nuevas eventualidades de crisis

La gestión de crisis demanda una preparación idónea para permitir el mejor resultado posible en medio de la tormenta, evitando consecuencias negativas que dominen y deterioren la libertad para operar, en el corto, mediano y largo plazo. El análisis previo de amenazas y vulnerabilidades, la construcción de infraestructura humana, los protocolos previos de gestión de crisis, la definición de voceros, así como una planificación oportuna, permitirán un manejo más adecuado de las amenazas de riesgo.

Una aplicación ordenada de estas buenas prácticas recomendaciones facilitará el camino para que el empresariado pueda navegar escenarios turbulentos y, sobre todo, apalancar cambios reales que permitan el desarrollo del país en el marco de una perspectiva colaborativa y de visión de largo plazo. Aunque ningún mar en calma hizo experto a un marinero, los que mejor nadaban seguramente tuvieron mayores probabilidades de éxito.

*Las opiniones expresadas en este documento son las del autor (es) y no necesariamente las opiniones de FTI Consulting, Inc., su administración, sus subsidiarias, sus afiliadas u otros profesionales.*

*FTI Consulting, Inc., incluidas sus subsidiarias y afiliadas, es una firma de consultoría y no es una firma de contabilidad pública certificada ni una firma de abogados.*

---

##### JORGE DEL CASTILLO

Managing Director  
jorge.delcastillo@fticonsulting.com

---

##### ANDRES FERNANDEZ

Senior Director  
andres.fernandez@fticonsulting.com

---

##### MARIANA MEJIA

Consultant  
mariana.mejia@fticonsulting.com