

ESTUDIOS

g e r e n c i a l e s

No. 85	Octubre - Diciembre de 2002	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
--------	-----------------------------	------------------	----------------

Evaluación de la aplicación de dos modelos de valoración de opciones a la administración de portafolios. Julián Benavides F.	13
La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. Orlando Vásquez Castro	41
How to motivate faster growth in Colombia: the leading sector strategy revisited. Roger J. Sandilands	67
Pobreza en Colombia: Tipos de medición y evolución de políticas entre los años 1950 y 2000. Carlos Enrique Ramírez R. Johann Rodríguez Bravo (Estudiante invitado)	81
La franquicia: ¿una oportunidad de negocio? (Caso de estudio) Marta Elena Arboleda Trujillo Jenny Liyan Cortés Velásquez Andrés Jiménez Mosquera	111
Reseñas bibliográficas	141



ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
COMITÉ EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD

Francisco Piedrahíta Plata
Rector

José Hernando Bahamón
Director Académico

Héctor Ochoa Díaz
Decano de la Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas

Henry Arango Dueñas
Decano de la Facultad de Ingeniería

Lelio Fernández Druetta
Decano de Derecho y Humanidades

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA

Héctor Ochoa Díaz
Decano de la Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas

José Roberto Concha
Jefe del Departamento de Mercadeo

Fernando Suescún
Asesor de la Presidencia
de Ecopetrol

Heberth Galvis Navia
Director Maestría en Estudios Políticos
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Julio César Alonso C.
Jefe del Departamento
de Economía

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

Belisario Cabrejos
Profesor de la Universidad EAFIT
Medellín

Edgar Varela
Profesor de la Universidad del Valle
Cali

Carlos Alberto Franco
Director M.B.A.

Boris Salazar
Profesor de la Universidad del Valle
Cali

OFICINA DE INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES
UNIVERSIDAD ICESI
EDITOR

- «Estudios Gerenciales» es continuidad de «Publicaciones ICESI».
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente, «Estudios Gerenciales», Universidad Icesi.

Http://www.icesi.edu.co
Informes: A.A. 25608 Unicentro
Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1706
e.mail: matayta@icesi.edu.co
Cali, Valle, Colombia, Sudamérica

GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

Para los autores de los artículos de la Revista «Estudios Gerenciales» de la Universidad Icesi.

- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado, en ningún medio.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen ni los principios o políticas de la Universidad ni las del Comité Editorial.
- El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar o no los artículos que no cumplen con los criterios de publicación por parte de la Universidad Icesi.
- El enfoque y temática de los artículos debe ser Económico o Gerencial en las diferentes áreas de la administración, resultado del análisis de situaciones o eventos de actualidad, de investigaciones o producción intelectual de nuestros profesores, estudiantes e invitados especiales.
- En ningún caso serán ensayos.
- Los artículos deben contener:
 - Título (claro y preciso).
 - Breve reseña del autor.
 - Abstrac o resumen ejecutivo del artículo (máximo doce renglones a doble espacio).
 - Palabras claves.
 - Clasificación Colciencias*, o JEL para artículos de economía.
 - Introducción.
 - Desarrollo.
 - Referencias y notas de pie de página.
 - Conclusiones.
 - Bibliografía o fuentes de información.
 - Extensión: No exceder de 25 páginas en total.

- Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No. 12 y con interlineado a doble espacio.
- Una copia impresa y su respectivo disquete en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

Es conveniente resaltar los párrafos u oraciones más significativos del contenido del artículo y todo aquello que dé significado a la estructura del mismo.

Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular, impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos.

* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

- a) Artículos de investigación científica y de desarrollo tecnológico: documentos que presentan resultados derivados de proyectos de investigación científica y/o desarrollo tecnológico.
- b) Artículos de reflexiones originales sobre un problema o tópico particular: documentos que corresponden a resultados de estudios realizados por el o los autores sobre un problema teórico o práctico.
- c) Artículos de revisión: estudios hechos por el o los autores con el fin de dar una perspectiva general del estado de un dominio específico de la ciencia y la tecnología, de sus evoluciones durante un espacio de tiempo, y donde se señalan las perspectivas de su desarrollo y de evolución futura 

GUÍA PARA LAS RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tipo de libro reseñado: Debe ser de tipo ejecutivo, no un texto académico.
- Título del libro: Tomado de la carátula.
- Autor del libro: Apellidos, nombre (persona del autor, lo relevante).
- Nombre del traductor (si lo tuviere).
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha.
- Tamaño: 16.5 cm x 23.5 cm. Número de páginas.
- Fortalezas (puntos del porqué el ejecutivo debe leerlo, cómo está estructurado el libro: partes, capítulos, etc.).
- Debilidades (puntos no tan atractivos del libro).
- Extensión entre 700 a 800 palabras (equivalente a página y media, a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo (breve, no académico, darle ayuda / consejo práctico para hoy, con ejemplos del texto). 

La revista Estudios Gerenciales está dirigida a los gerentes de empresas, a los administradores en general, a hombres de negocios, profesores y estudiantes universitarios en Administración de Empresas. Está indexada por Colciencias en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas.

Usted puede acceder a ella entrando en nuestra página Web en internet y bajar en formato PDF el artículo de su interés o la totalidad del número que desee, sólo debe entrar a la dirección: <http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones> y seleccionar la edición correspondiente. Cualquier duda o comentario dirigirlo a la cuenta de correo matayta@icesi.edu.co

EL EDITOR

EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE DOS MODELOS DE VALORACIÓN DE OPCIONES A LA ADMINISTRACIÓN DE PORTAFOLIOS

JULIÁN BENAVIDES F.

Director del Departamento de Finanzas Universidad Icesi
Ph. D. (C). Tulane University
Ph. D. (C). Universidad Icesi

Fecha de recepción: 13-09-2002

Fecha de aceptación: 25-11-2002

SUMARIO

El artículo revisa la teoría de opciones y propone un método para la implementación del «Portfolio Insurance» basado en el modelo binomial, el cual es evaluado en oposición al modelo de Black-Scholes. Usando datos reales y simulados se encuentra que el método de Black-Scholes se desempeña mejor en condiciones «inestables»; el modelo binomial, en cambio, obtiene mejores resultados con tendencias definidas en los precios de las acciones (crecientes, decrecientes o estables durante un período extendido).

PALABRAS CLAVES

Portafolios, «Portfolio Insurance», Opciones, Modelo Binomial, Modelo Black-Scholes, Excel.

Clasificación: A

ABSTRACT

The paper reviews some aspects of the option theory and proposes a method to implement portfolio insurance based on the binomial model, which is evaluated together with a similar method based on the Black-Scholes model. Using real data and simulations, I find that Black-Scholes method does better under «unstable» conditions; the binomial model excels for clear trends in asset prices (stable, decreasing or increasing for a long period).

KEYWORDS

Portfolio insurance, Options, Binomial model, Black-scholes model, Excel.

ESTRUCTURA

1. Justificación
2. Fundamento teórico
3. Ejemplo práctico
4. Estática comparativa
5. Conclusiones

JUSTIFICACIÓN

La inversión en acciones y portafolios de acciones es una práctica poco extendida entre los inversionistas colombianos. Las razones que se pueden aducir como causas de este comportamiento son las siguientes:

- Poca profundidad y baja liquidez del mercado de acciones.

A este respecto el reporte de octubre de 2002 de la Superintendencia de Valores consigna que solamente 16 acciones (de 59 transadas y 122 inscritas) clasifican como acciones de alta bursatilidad. La acción de mayor bursatilidad (Banco de Bogotá) registra una media de 785 operaciones mensuales con un volumen de COL\$ 13.107.413 por operación. El número de operaciones diarias promedio para esta acción fue de 9.24. La acción de menor bursatilidad dentro de este grupo (Cementos Paz del Río) registra menos de una operación promedio diaria. En conjunto durante el período reportado (cuatro meses anteriores al reporte) sólo se realizaron 64.67 operaciones diarias de compraventa de acciones.

- Bajos niveles de confianza en la transparencia de la información financiera y en los resultados reportados por las empresas que cotizan en bolsa. Adicionalmente

el bajo valor bursátil de las acciones no parece preocupar a los accionistas controladores, por lo que el inversionista minoritario infiere altos beneficios privados de control, lo que resulta en renuencia a la inversión por temor a la expropiación de beneficios.

- Ausencia de mecanismos respaldados institucionalmente para la reducción o cobertura de riesgo financiero.

Aunque puede discutirse mucho respecto a las causas fundamentales de la renuencia tradicional a la inversión en bolsa, el propósito de este artículo es revisar el concepto de cobertura de riesgo financiero y esbozar una aplicación práctica del mismo a través de una estrategia «home-made» (realizada directamente por el inversionista) que combina posiciones en acciones y posiciones en bonos de bajo riesgo. Esta técnica, conocida como «Portfolio Insurance», fue desarrollada en los años 80 por profesores de la Universidad de Berkeley y ampliamente utilizada antes de la crisis de 1987 donde el comportamiento del mercado desnudó cruelmente sus limitaciones; los conceptos, sin embargo, son esencialmente válidos y se siguen aplicando extensivamente. El artículo utiliza dos tipos de modelos para el cálculo de las posiciones del portafolio: 1). El binomial, desarrollado por Cox, Ross y Rubinstein (1979) y Rendleman & Bartter (1979); y 2). El Black-Scholes (Black, Scholes, 1973) y Merton (1973)). La valoración de opciones Put por medio del modelo binomial es revisada con cierta amplitud, lo mismo que el cálculo de las posiciones asociadas al «Portfolio Insurance» y sus costos de transacción, lo

cual puede considerarse el aporte central del artículo. Aunque procedimientos similares se realizan para el modelo de Black-Scholes, éste no se describe con el mismo detalle; el lector interesado puede consultar Benninga (2000), quien desarrolla el «Portfolio Insurance» para la fórmula de Black-Scholes del cual deriva la aplicación aquí descrita para la fórmula binomial, aunque a diferencia del tipo original aquí se consideran los costos de transacción. La evaluación de los modelos se realiza sobre un portafolio de acciones inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia e involucra los costos de transacción en los que se incurre al ajustar las posiciones o rebalancear el portafolio. Mientras que el modelo binomial es más agresivo en el ajuste de posiciones (dada su naturaleza aproximada), por lo que incurre en mayores costos de transacción, el Black-Scholes se ajusta más lentamente. Así, el binomial responde más rápido a variaciones en el mercado, por lo que esencialmente se comporta mejor cuando hay tendencias definidas tales como incrementos o decrementos continuados en el valor de las acciones (o activos subyacentes) e incluso estabilidad de los precios. El modelo de Black-Scholes se comporta mejor cuando el proceder de los activos subyacentes es irregular (alta volatilidad durante el período de «Insurance», Rubinstein 1985) y su desempeño se afecta menos cuando los costos de transacción son importantes.

Como activo libre de riesgo se utilizan TES a un año, puesto que maduran al mismo tiempo que el «Portfolio Insurance», los cuales se liquidan a las tasas de mercado. Aquí los modelos se alejan de las condiciones

ideales que suponen una tasa libre de riesgo inmutable.

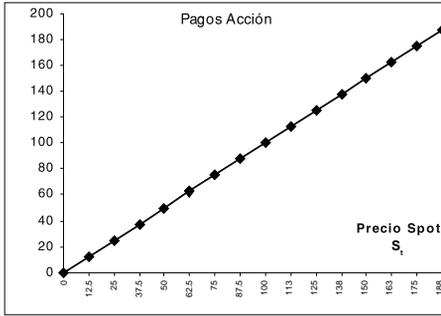
El principio del «Portfolio insurance» no puede ser más sencillo: ante una tendencia alcista el capital debe invertirse en acciones; si la tendencia es a la baja éste debe revertirse en activos insensibles a las condiciones del mercado, como bonos libres de riesgo o, en el peor de los casos, dinero en efectivo. Los diferentes modelos sólo difieren en la proporción en la cual estas dos inversiones deben repartirse y en la celeridad de respuesta a variaciones en el precio de los activos subyacentes.

FUNDAMENTO TEÓRICO

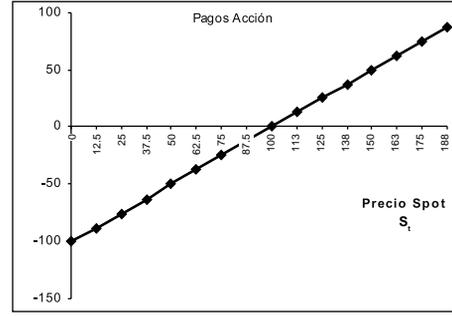
El concepto de cobertura que se implementa en el «Portfolio Insurance» (PI desde este momento en adelante) es una estrategia sencilla de minimización de riesgo financiero que implica la combinación de posiciones largas (lo que quiere decir comprar) en las acciones o portafolio a asegurar y en un tipo de activo derivado conocido como Opción Put; esta estrategia es conocida como Put Protectivo. Este tiene un horizonte que está definido por el tiempo de maduración o vencimiento de la opción Put.

Al comprar una acción S sabemos que el pago final recibido por la acción al momento de venderla (liquidar la posición) corresponde al precio spot S_t (Pago = S_t). La Gráfica 1a nos muestra este comportamiento. Para calcular el pago neto se debe restar el costo inicial de la acción S_0 . El pago neto se expresa como $S_t - S_0$. La gráfica 1b representa estos beneficios.

Antes de describir el comportamiento de una Opción Put procedemos a definirla. Una Opción Put es el dere-



Gráfica 1a. Pagos de una acción como función del Precio Spot S_t . Pago = S_t .



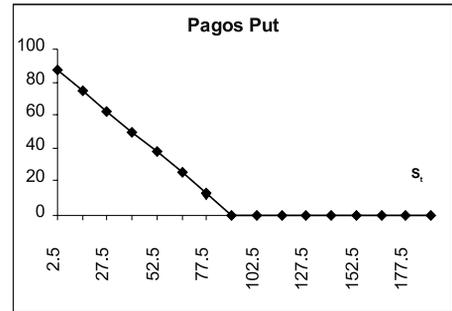
Gráfica 1b. Pagos netos (o beneficios) por la compra de una acción. Precio de Compra (S_0) = 100. Pago = $S_t - S_0$.

cho, mas no la obligación, de venta de un activo (en este caso una acción o portafolio de acciones) a un precio determinado, conocido como precio de ejercicio X , en una fecha futura determinada conocida como fecha de vencimiento o de maduración. El tiempo hasta la expiración (o vencimiento) de la opción se denomina T .

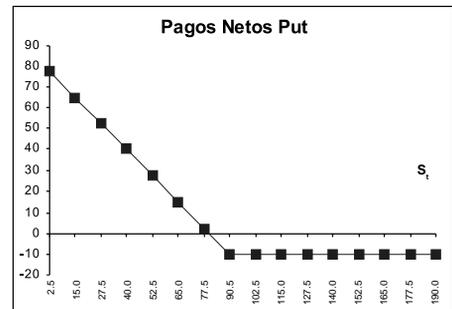
Cuando la opción puede ejercerse en cualquier momento entre su emisión y expiración se conoce como una opción tipo americano, en caso contrario la opción se denomina tipo europeo. Los pagos recibidos al ejercer la opción se observan en la Gráfica 2a.

Cuando el precio de ejercicio es superior al precio spot de la acción ($X > S_t$), el propietario de la opción la ejerce, pues puede vender la acción S a un valor mayor al del mercado. Su utilidad es entonces $S_t - X$. Cuando $X < S_t$ el propietario no ejerce la opción pues puede vender la acción a un precio mayor que el pactado en la opción; su utilidad en este caso es 0. En ambos casos debe restarse la prima pagada por la compra de la opción si se quieren obtener los pagos netos de la operación (Gráfica 2b).

Una función que describe este comportamiento es Máximo ($X - S_t, 0$).



Gráfica 2a. Pagos de una Opción Put en el momento de Ejercicio. Precio de Ejercicio $X = 90$. Pago = $\text{Max}(X - S_t, 0)$.



Gráfica 2b. Pagos netos (descontando la prima) de una Opción Put en el momento de Ejercicio. Precio de Ejercicio $X = 90$. Prima = 10. Pago = $\text{Max}(X - S_t, 0) - \text{Prima}$.

La racionalidad que justifica la compra de una opción como la descrita anteriormente estriba en que se elimina la posibilidad de pérdidas más allá de un nivel pre-establecido por el precio de ejercicio X.

Un ejemplo sencillo clarifica el concepto. Supóngase que se desea comprar una acción S cuyo precio actual es de COL\$ 100. También se quiere eliminar la posibilidad de pérdidas a un 10%, pero se desea conservar la

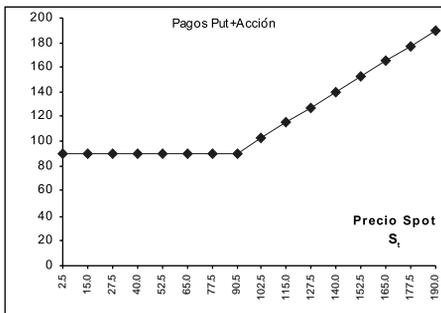
posibilidad de ganancia que implica la valorización de la acción.

La limitación de las pérdidas implica que se desea que en el momento de liquidar posiciones se pueda vender la acción S al menos por COL\$ 90. Esto se consigue comprando una Opción Put con precio de ejercicio X = COL\$ 90.

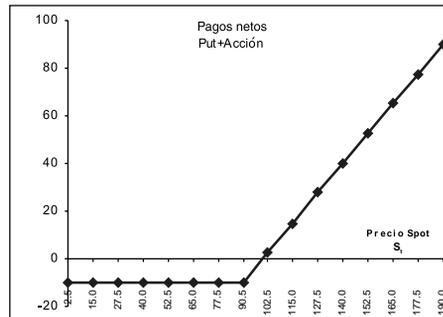
El análisis del resultado puede realizarse definiendo dos rangos (1: $S_t < X$ y 2: $S_t > X$):

		Pagos		Pagos netos	
Función	Opción	Max($X - S_t, 0$)		Max($X - S_t, 0$) - P	
	Acción	S_t		$S_t - S_0$	
Rango		$S_t < X$	$S_t > X$	$S_t < X$	$S_t > X$
Estrategia	Opción	$X - S_t$	0	$X - S_t - P$	- P
	+ Acción	S_t	S_t	$S_t - S_0$	$S_t - S_0$
	= Total	X	S_t	$X - S_0 - P$	$S_t - S_0 - P$

La combinación de las dos posiciones, la compra de la acción y del put, se muestra en la Gráfica 3.



Gráfica 3a. Pagos de una Opción Put y una acción en el momento de Ejercicio.
 Precio de Ejercicio X = 90.
 Pago = Max ($X - S_t, 0$) + S_t .



Gráfica 3b. Pagos netos (descontando la prima) de una Opción Put en el momento de Ejercicio.
 Precio de Ejercicio X = 90.
 Prima = 10.
 Pago = Max ($X - S_t, 0$) - Prima + S_t .

La posición del «Portfolio Insurance» es entonces S+P (Put Protectivo), donde S es la acción y P es un Put sobre una acción S. La erogación inicial es $S_0 + P_0$.

VALORACIÓN DE OPCIONES CON LA FÓRMULA DE BLACK-SCHOLES

Un método muy utilizado para la valoración de opciones es la aplicación de la fórmula de Black-Scholes (Black y Scholes 1973, Merton 1973). Esta fórmula, cuyo desarrollo le mereció a sus autores un premio Nobel, utiliza el principio de no arbitraje para encontrar el valor de una opción tipo Europeo, con base en cinco parámetros de fácil estimación:

1. S_0 : El valor de la acción o activo subyacente en el momento de emitir la opción.
2. X: El precio de ejercicio de la opción.
3. T: El tiempo hasta la expiración o madurez de la opción.
4. r: La tasa de interés libre de riesgo.
5. σ : La volatilidad del activo subyacente.

La fórmula derivada por Black-Scholes para un Put es:

$$P = Xe^{-rT}N(-d_2) - S_0N(-d_1) \quad (\text{Ec. 1})$$

Donde $N(\cdot)$ es la distribución normal acumulada y d_1 y d_2 vienen dados por los siguientes términos:

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S_0}{X}\right) + (r + \sigma^2/2)T}{\sigma\sqrt{T}}$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T}$$

El supuesto fundamental de la fórmula de Black-Scholes es que los precios del activo subyacente están determinados por un proceso continuo tipo lognormal donde

$$E\left[\ln\left(\frac{S_{t+\Delta t}}{S_t}\right)\right] = \mu\Delta t$$

y

$$\text{Var}\left[\ln\left(\frac{S_{t+\Delta t}}{S_t}\right)\right] = \sigma^2\Delta t$$

Otra alternativa para calcular el PI es la valoración binomial, mucho más intuitiva y directa. La teoría de la valoración binomial fue desarrollada por Rendleman & Bartter (1979) y Cox, Ross and Rubinstein (1979).

Describiremos este método en detalle puesto que su aplicación es la base de la metodología que aquí se desarrolla.

VALORACIÓN DE UNA OPCIÓN PUT MÉTODO BINOMIAL (DOS PERÍODOS)

Los supuestos del modelo son:

1. Existen dos períodos: el inicial, donde se suscribe la opción, y el final, donde la opción expira.¹ El tiempo transcurrido entre estos períodos es T.

1. El modelo puede extenderse a varios períodos. Si T es el tiempo hasta la expiración, cada período t tiene una duración de T/n . Cuando n tiende a infinito, en ciertas condiciones (ver la siguiente nota de pie de página), la fórmula binomial converge a la fórmula de Black-Scholes.

2. El activo subyacente S , cuyo valor actual es S_0 , sólo puede tomar dos valores futuros (lo que es equivalente a decir que el futuro sólo tiene dos estados: U y D): SU o SD . Podemos expresar $SU_1 = S_0U$ y $SD_1 = S_0d$. Los factores u y d multiplican al valor anterior S_0 ya conocido.
3. Se cumple que $u > r > d$.²
4. Existe un bono cero cupón o de descuento puro sin riesgo; la tasa libre de riesgo se denomina r . Esta tasa se compone continuamente, lo que implica que el valor futuro de un bono con valor de B_0 en el siguiente período es igual a $B_0 \text{Exp}(rT)$, independiente de si el estado es u o d . La tasa normalmente se expresa en términos anuales, por lo que si el tiempo transcurrido entre el período 0 y el 1 es un año, el valor de T es igual a 1. Si el horizonte es menor, T corresponde a la fracción anual o porcentaje transcurrido. (Si el tiempo hasta la expiración es de cinco meses, $T = 5/12$).

Con el principio de no arbitraje dos activos que tengan pagos futuros idénticos deben tener el mismo precio hoy. El método replica los pagos de la Opción Put (en realidad el método aplica para cualquier derivativo) en términos de activos cuyo precios, actual y futuro, en cada estado, son conocidos.

Sean VU_1 y VD_1 los pagos futuros en cada estado de la opción Put, que corresponden (en el caso de un Put) a:

$$VU_1 = \text{Max}[X - S_0u, 0]$$

$$VD_1 = \text{Max}[X - S_0d, 0]$$

Sean Δ y B el número de unidades del activo subyacente y del bono libre de riesgo que componen el portafolio respectivamente. Es importante notar que el valor actual de cada bono es igual a 1. Para cada estado se debe cumplir que:

$$VU_1 = \Delta_0 S_0 u + B_0 \text{Exp}(rT) \quad (\text{Ec. 2.1})$$

$$VD_1 = \Delta_0 S_0 d + B_0 \text{Exp}(rT) \quad (\text{Ec. 2.2})$$

Este es un sistema de dos ecuaciones con dos incógnitas: los valores de Δ_0 y B_0 . Despejamos las incógnitas y encontramos que

$$\Delta_0 = (VU_1 - VD_1)/(S_0u - S_0d) \quad (\text{Ec. 3.1})$$

$$B_0 = \text{Exp}(-rT)(VD_1 S_0 u - VU_1 S_0 d)/(S_0u - S_0d) \quad (\text{Ec. 3.2})$$

El valor hoy de la Opción Put corresponde al valor de la inversión en el activo subyacente $\Delta_0 S_0$ más el valor de la inversión en el bono libre de riesgo B_0 (recuerde que el valor actual del bono libre de riesgo es 1, por lo que B_0 corresponde tanto al número de bonos requeridos como al valor de la inversión en bonos).

Sea P_0 el valor del Put en el momento 0, según los supuestos previos se tiene que

$$P_0 = \Delta_0 S_0 + B_0 \quad (\text{Ec. 4})$$

«PORTFOLIO INSURANCE»

Como se definió previamente la posición del put protector es $S_0 + P_0$. Si reemplazamos el valor de P_0 con la ecuación 4, tenemos:

$$PI_0 = S_0 + \Delta_0 S_0 + B_0 = (1 + \Delta_0)S_0 + B_0 \quad (\text{Ec. 5})$$

2. Si $u = \text{Exp}(\sigma t^{1/2})$ y $d = \text{Exp}(-\sigma t^{1/2})$, donde σ es la volatilidad del activo subyacente y t el tiempo asignado para cada período, la fórmula binomial converge a la de Black-Scholes.

La ecuación 5 nos permite sintetizar el put protector. Pero a diferencia de un put protector real, donde se compran acciones y puts en el período 0 y las posiciones no se ajustan en ningún momento (una estrategia estática), el PI es una estrategia dinámica donde las posiciones se ajustan con una frecuencia definida por el inversionista (o su asesor). La razón de este ajuste es la naturaleza sintética del PI, dado que en realidad no se dispone de un put sino de un portafolio réplica que duplica los pagos del put. Esto puede observarse en el momento de expiración de la estrategia. En caso de que $S_t > X$, el put protector implica que todo el portafolio está representado en acciones (la opción put no se ejerce y las acciones se venden a precio de mercado S_t o se conservan), ya que el PI replica estos pagos también debe estar representado totalmente en acciones. Si retrocedemos al momento de iniciar el PI normalmente se tienen posiciones en acciones y bonos, por lo que debe disponerse de un medio para ajustar las posiciones. Para que esto sea posible es necesario definir la frecuencia (el número de veces) de ajuste en las posiciones. Tal decisión resulta de sopesar dos factores: 1). La exactitud con la que se quiere replicar el put protector, y 2). Los costos de transacción. El primero permite un seguimiento fiel del put protector (idealmente las posiciones deberían ajustarse continuamente), mientras que el segundo nos devuelve al mundo real pues reduce el rendimiento cada vez que se compran/venden acciones o bonos. Evaluaremos esta decisión cuando implementemos el PI en condiciones reales.

Una vez definida la frecuencia de ajuste se procede a recalcular Δ y B el número de veces requerido y se transan los activos de tal forma que se dupliquen los pagos del put protector.

El procedimiento se delinea a continuación:

Sabemos por la ecuación 5 que los porcentajes de inversión en la acción S (activo subyacente) y en los bonos sin riesgo definidos por el put protector son iguales a:

$$\%S_0 = (1 + \Delta_0)S_0 / [(1 + \Delta_0)S_0 + B_0]$$

$$\%B_0 = B_0 / [(1 + \Delta_0)S_0 + B_0]$$

Si K_0 representa el presupuesto de inversión disponible, el monto invertido en acciones y en bonos es

$$K_{0S} = K_0 \%S_0$$

$$K_{0B} = K_0 \%B_0$$

Debemos ahora determinar el número de unidades del activo subyacente S a comprar.³

$$\#S_0 = K_{0S} \%S_0 / S_0 = K_0 (1 + \Delta_0) / [(1 + \Delta_0)S_0 + B_0]$$

El número de bonos se define directamente puesto que se supone que el precio de cada bono es 1. Como ya se dijo, el éxito del portafolio réplica estriba en duplicar lo más fidedignamente posible los pagos del put protector. Establecer los montos iniciales de la inversión en la acción S o activo subyacente y los bonos no garantiza una proporción adecuada en todo el horizonte de vida (hasta la fecha de expiración o fecha donde el inversionista

3. Este cálculo también aplica cuando el activo subyacente es un portafolio.

liquida sus posiciones). Dado el comportamiento aleatorio de los precios del activo subyacente, se requiere ajustar las posiciones con una frecuencia determinada por el inversionista. En la vida real es costoso liquidar posiciones, por lo que un seguimiento perfecto no es posible y el inversionista debe elegir una frecuencia de ajuste que le brinde la seguridad adecuada sin elevar demasiado los costos de transacción.

Por ejemplo: sea la fecha de liquidación 1 año ($T=1$); supongamos que el inversionista se siente razonablemente seguro si rebalanza su portafolio mensualmente ($n = 12$).⁴

Con estas condiciones $t = T/N = 1/12$. Es claro entonces que los cálculos anteriores deben repetirse once veces para ajustar de manera adecuada las proporciones.

Al momento de realizar el primer rebalanceo el precio del activo subyacente es S_1 , por lo que lo obtenido al cabo de un mes corresponde a

$$K'_1 = (\#S_0)S_1 + B_0 \text{Exp}(r_0 T) / \text{Exp}(r_1 (T-dt)).$$

Donde el primer término designa al valor que toma en el período 1 la inversión en acciones al multiplicar el número de acciones que se compró en el período 0 por su precio actual y el segundo término al valor de los bonos habiendo transcurrido un período desde su compra, en el supuesto de cambios en la tasa de interés.

Conocido el valor real del activo subyacente S_1 podemos calcular los correspondientes SU_2 y SD_2 , y los valo-

res del Put VU_2 y VD_2 . Valores hipotéticos que permiten calcular el portafolio de réplica.

El ciclo requiere que ahora se calculen Δ_1 y B_1 , lo que permite hallar $\%S_1$ y $\%B_1$. Multiplicando $\%S_1$ por K_1 hallamos el monto de la inversión en el activo subyacente, y si dividimos este valor por S_1 encontramos $\#S_1$ el número de unidades del activo subyacente que componen el portafolio en el período 1.

$$\#S_1 = \%S_1 K_1 / S_1$$

El ciclo se reanuda y se repite hasta que se alcanza el momento de expiración del put. Es necesario en cada período ajustar el tiempo al vencimiento para el bono.⁵

EJEMPLO PRÁCTICO

Evaluaremos el resultado del PI en un portafolio de acciones correspondiente a acciones de alta bursatilidad de la Bolsa de Valores de Colombia (Tabla 1).

El portafolio está conformado por cinco acciones de alta bursatilidad que se transaron al menos desde el 1o. de enero de 1998: Cia. Nacional de Chocolates, Bavaria, Banco de Bogotá, Cementos Argos y Suramericana.

Es necesario encontrar la volatilidad anual (σ_p) del portafolio para estimar los valores de u y d (Ver nota de pie de página No. 2).

CÁLCULO VOLATILIDAD DEL PORTAFOLIO

Este es un procedimiento estándar en finanzas que depende de la matriz va-

4. En este caso no extendemos el modelo binomial a varios períodos, lo que estamos haciendo es recalcular el modelo de dos períodos con una frecuencia definida por n .

5. Ver Tabla 7.

Tabla 1. Acciones de Alta Bursatilidad

Emisor	N/T (1)	V/N (2)	(3)	Índice numérico	Operaciones diarias
Categoría IV: Alta bursatilidad					
1 Banco de Bogotá S.A.	785.50	13.107.413	85	10.000	9.24
2 Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. - ISA - privilegiada	985.75	1.728.626	85	9.886	11.60
3 Suramericana de Inversiones S.A.	483.25	9.891.021	85	9.402	5.69
4 Bancolombia S.A.	350.75	8.540.995	83	9.001	4.13
5 Compañía de Cemento Argos S.A.	292.50	14.643.419	85	8.861	3.44
6 Valores Bavaria S.A.	360.25	2.608.747	85	8.815	4.24
7 Bavaria S.A.	243.50	9.881.046	84	8.586	2.86
8 Compañía Colombiana de Inversiones S.A.	232.75	7.719.308	85	8.490	2.74
9 Compañía Colombiana de Tabaco S.A.	204.00	13.791.884	79	8.429	2.40
10 Compañía Nacional de Chocolates S.A.	199.00	14.712.155	83	8.410	2.34
11 Almacenes Exitó S.A.	212.50	13.546.007	82	8.405	2.50
12 Grupo Aval Acciones y Valores S.A.	225.00	1.425.316	80	8.210	2.65
13 Textiles Fabricato Tejicóndor (Fabricato)	187.75	4.004.194	55	8.106	2.21
14 Cementos del Caribe S.A.	145.00	12.395.230	76	7.950	1.71
15 Corporación Financiera Nacional y Suramericana S.A.	127.75	6.518.269	69	7.672	1.50
16 Cementos Paz del Río S.A.	76.00	10.364.021	56	7.193	0.89

N/T: Número de transacciones; V/N: Volumen promedio; (3): Ruedas transadas.
Fuente: Superintendencia de Valores.

rianza-covarianza del portafolio (Tabla 2). Sin embargo, los cálculos que se realizan implican implícitamente un rebalanceo del portafolio que mantenga los pesos relativos de las diferentes acciones constantes. Alternativamente podemos hallar σ_p para un portafolio donde no se rebalanceen las posiciones. Puesto que ambos métodos implican liquidación de posiciones exploraremos empíricamente cuál produce mejores resultados.

La matriz varianza-covarianza anualizada sobre los retornos mensuales entre 1o. de enero de 1998 hasta 1o.

de enero 2001 (cuatro años), utiliza las siguientes fórmulas:

$$\sigma_s^2 = \sigma_{ss} = \frac{\text{Var} [\text{Ln} (S_{t+\Delta t} / S_t)]}{\Delta t} = \frac{\text{Var} [r_s]}{\Delta t} \quad (\text{Ec. 6})$$

$$\sigma_{AS} = \frac{\text{Covar} [\text{Ln} (A_{t+\Delta t} / A_t), \text{Ln}(S_{t+\Delta t} / S_t)]}{\Delta t} = \frac{\text{Covar}[r_A, r_s]}{\Delta t}$$

La volatilidad de un portafolio compuesto por acciones es igual a

Tabla 2. **Matriz Varianza-Covarianza**

	Chocolates	Bavaria	Bbogotá	Argos	Suramericana
Chocolates	0.25901449	0.18507391	0.10032414	0.24800196	0.27478783
Bavaria	0.18507391	0.249704535	0.13513715	0.25685607	0.20512058
Bbogotá	0.10032414	0.13513715	0.2156648	0.16431185	0.1351811
Argos	0.24800196	0.256856065	0.16431185	0.35341226	0.31345909
Suramericana	0.27478783	0.205120583	0.1351811	0.31345909	0.80371015

Fuente: Cálculos propios, excluidos dividendos.

$$\text{Var}(rp) = \sigma_p^2 = \sum_{i,j=1}^n w_i w_j \sigma_{ij}$$

Donde w_i y w_j son los pesos de las acciones i y j respectivamente y σ_{ij} es la covarianza entre la acción i y la acción j , cuando $i = j$ el término se refiere a la varianza.

Los resultados se reportan en la Tabla 2, para un peso relativo de 20% para cada acción (Portafolio «Equally weighted»). Los datos corresponden a los precios reportados por la Superintendencia de Valores al inicio de cada mes para las acciones que conforman el portafolio. El año 2002 no se incluye puesto que se utilizará para evaluar los resultados de la aplicación de las dos metodologías empleadas.

Tabla 3. **Desviación estándar de los portafolios evaluados**

Tipo de Covarianza	σ_p
Rebalanceando posiciones	48.65%
No rebalanceo, pesos iguales período inicial ⁶	44.15%
No rebalanceo, pesos iguales período final ⁶	63.94%

6. En este caso no se utiliza la matriz varianza-covarianza, sino que se calcula el valor del portafolio en cada período y se estima la varianza asociada al mismo. En las simulaciones y cálculos se utiliza un σ de 63.94% para el portafolio EW no rebalanceado.

ACTIVO Y TASA DE INTERÉS LIBRES DE RIESGO

El activo libre de riesgo considerado para la estructuración de las posiciones del PI es el bono de tesorería (TES) con vencimiento a un año. Como ya se mencionó, el modelo de valoración prevé una tasa libre de riesgo constante durante todo el período de vida del PI; este no es el caso cuando se involucran variables reales. Incluso el término «libre de riesgo» es inexacto, como lo demostró la crisis de los TES de mediados de 2001.

En la Tabla 4 se consignan las diferentes tasas a las cuales se negociaron estos títulos, las cuales se requieren para el cálculo de la rentabilidad de la porción del capital invertida en este activo. Se supone que las tasas no varían (un supuesto fuerte) entre las fechas de negociación reportadas y las fechas de ajuste del portafolio.

CONSTRUCCIÓN DEL PORTAFOLIO

Para evaluar el desempeño de ambos modelos se construyeron o simularon

Tabla 4. Tasas de Negociación TES a un año

Tasa mensual	
Fecha	(%)
09-Ene-02	11.85
08-Feb-02	11.50
08-Mar-02	11.58
08-Abr-02	11.45
08-May-02	9.30
07-Jun-02	8.79
08-Jul-02	8.62
08-Ago-02	9.35
06-Sep-02	10.68
09-Oct-02	9.97
12-Nov-02	9.16
16-Dic-02	9.16
19-Ene-03	9.16

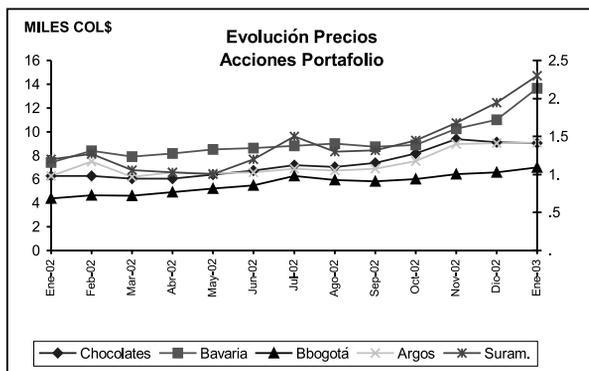
Fuente: Banco de la República

diferentes tipos de portafolio, cuyas características se definen a continuación:

1. Portafolio «Equally weighted» (EW) con rebalanceo continuo, en el cual la inversión en las diferentes acciones se ajusta mensualmente para mantener el mismo peso relativo.

2. Portafolio «Equally weighted» (EW) sin rebalanceo, en el cual la inversión en las diferentes acciones no se ajusta mensualmente y el término «Equally weighted» se refiere al peso relativo en la fecha en que el portafolio se conforma inicialmente.
3. Portafolio compuesto por una sola acción.

Para los portafolios EW se utilizaron datos reales del comportamiento de las acciones en el año 2002 (valores de fin de mes) y datos simulados para ilustrar los resultados de los dos modelos en mercados al alza, estables, a la baja y aleatorios (siguiendo una distribución lognormal). Las diferentes construcciones y resultados se ilustran en las gráficas 4 y 5. La Gráfica 4 presenta el comportamiento de las acciones del portafolio durante el período estudiado; la tendencia es claramente alcista, con un rendimiento mayor a 40% para todas las acciones. Cada serie corresponde a 12 datos, que comprenden un año de negociación y la duración de la estrategia.



Rendimiento anual

Chocolates	Bavaria	Bbogotá	Argos	Suram.
43.5%	84.3%	59.7%	45.0%	91.4%

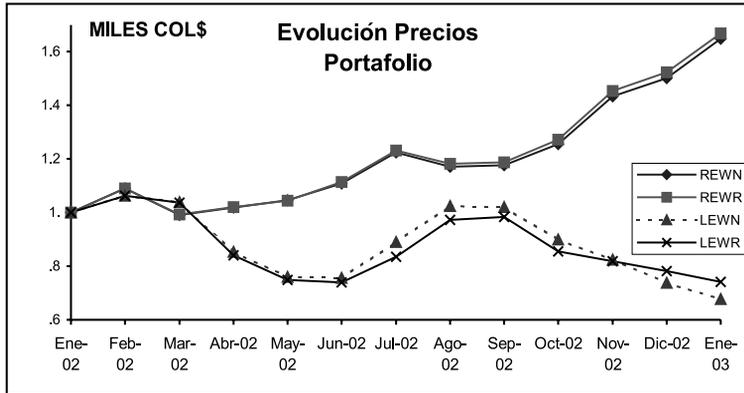
Nota: La acción de Suramericana se ajusta al eje secundario

Gráfica 4.

Evolución Real Precios de Acciones del Portafolio.

La Gráfica 5 muestra la evolución del valor de cada portafolio (real y simulado), las características de las simulaciones se presentan en la Tabla 5.

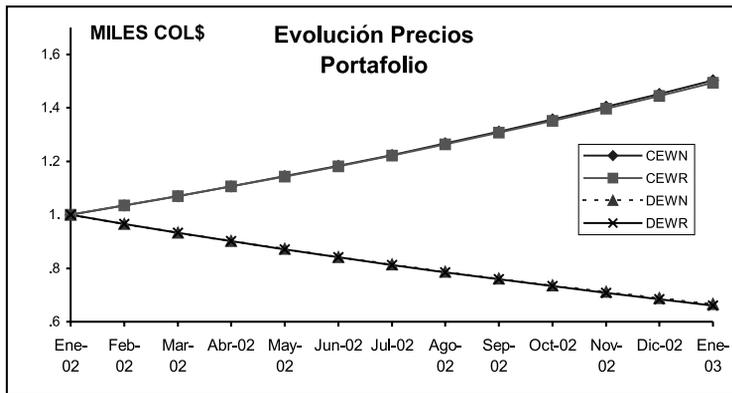
Con respecto al comportamiento simulado de los portafolios simples éstos siguen los parámetros establecidos en la Tabla 6, los cuales se visualizan en la Gráfica 6.



Series:

REWN	Precio Real, no rebalanceado	LEWN	Precio Lognormal, no rebalanceado
REWR	Precio Real, rebalanceado	LEWR	Precio Lognormal, rebalanceado

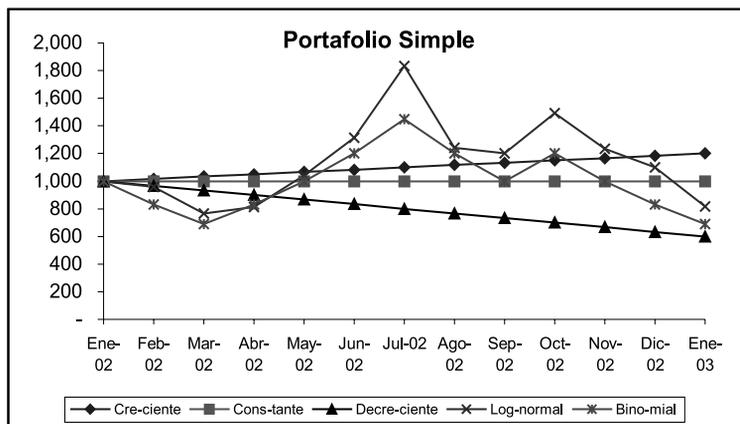
Gráfica 5a. Evolución Precios Portafolio Compuesto, real y lognormal.



Series:

CEWN	Precio creciente, no rebalanceado	DEWN	Precio decreciente, no rebalanceado
CEWR	Precio creciente, rebalanceado	DEWR	Precio decreciente, rebalanceado

Gráfica 5b. Evolución Precios Portafolio Compuesto, tendencias constantes.



Gráfica 6. Evolución Precios Portafolio Simple.

Tabla 5a. Retornos mensuales Portafolio Compuesto simulado.

Tendencia	Acción				
	Ch	Ba	Bb	Ar	Sur
Creciente	3%	4%	2%	5%	3%
Constante	0%	0%	0%	0%	0%
Decreciente	-3%	-4%	-2%	-5%	-3%

Tabla 5b. Parámetros simulación precios Lognormal⁷ Portafolio Compuesto.

Lognormal	Acción				
	Ch	Ba	Bb	Ar	Sur
Media μ	-8.7%	-14.1%	-10.5%	-4.8%	-75.3%
Desviación Estándar σ	50.9%	50.0%	46.4%	59.4%	89.6%

7. La evolución de precios se calcula implementando la ecuación $P_t = P_{t-1} \exp[\mu dt + \sigma \tilde{x}(dt)^{1/2}]$, donde \tilde{x} es una variable aleatoria con $N(0,1)$, $dt=1/12$ (Benninga 2000).

Tabla 6. Parámetros Simulación Portafolio Simple

Tipo	Creciente	Constante	Decreciente
% Cambio Total	20%	0%	-40%
Delta Total	200.00	-	- 400.00
Delta mes	16.67	-	- 33.33

Lognormal	
Media μ	15%
Desviación Estándar σ	63.94%

Binomial

$$u = \exp[\sigma(dt)^{1/2}]$$

$$d = 1/u$$

$$S_t = \begin{cases} S_{t-1}u, & x > 0 \\ S_{t-1}d, & x < 0 \end{cases}$$

$$x \sim N[0,1]$$

EVALUACIÓN ESTRATEGIAS DE «PORTFOLIO INSURANCE»

CONSTRUCCIÓN HOJA DE CÁLCULO

El modelo de evaluación implementado consta básicamente de los cálculos referentes al PI y de los referentes a los costos de transacción, para ambos modelos. Adicionalmente se incluyó un área para la simulación de variaciones de precios de los portafolios.

La Tabla 7 presenta una síntesis del modelo binomial, que incluye las explicaciones pertinentes que clarifican su funcionalidad (El modelo completo puede solicitarse al autor).

La evaluación del desempeño de las dos estrategias se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$D_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{v_{ji} - v_{si}}{v_{si}} \quad (\text{Ec. 7}),$$

donde j: binomial, black-scholes; v_{ji} es el valor del portafolio en el período i con la estrategia j y v_{si} es el valor del activo subyacente en el período i. Tal medida permite evaluar el desempeño de cada estrategia y compararla con su contraparte.

La principal dificultad de la evaluación de los modelos estriba en el cálculo de los costos de transacción del portafolio EW con rebalanceo. De período a período las posiciones se deben ajustar: (1) por el cambio de los precios relativos entre las acciones; y (2) por las compras o ventas que la estrategia misma recomienda. Luego el costo de transacción por período es:

$$C_t = k \sum_{j=1}^m P_{jt} \text{ABS} (X_{jt} + Y_{jt} - X_{j,t-1}) \quad (\text{Ec. 8}),$$

donde X_{jt} ($X_{j,t-1}$) representa el número de acciones que se requieren para mantener el portafolio EW en el pe-

río do t (t-1) de la empresa j y Y_{jt} el número de acciones requeridas por el ajuste de posiciones del PI. El término entre paréntesis representa el cambio neto en el número de acciones por empresa, y la función ABS significa valor absoluto puesto que este costo se paga ya sea que se vendan o se compren acciones. El costo porcentual de la transacción es k, y P_{jt} es el precio de la acción j en el período t.

Cuando el portafolio es EW pero no se rebalancea, la ecuación 8 se reduce a

$$C_t = k \sum_{j=1}^m P_{jt} \text{ABS}(Y_{jt}) \quad (\text{Ec. 9})$$

El caso para simulaciones de un solo activo (m=1) se simplifica a $C_t = k\text{ABS}(P_t Y_t) = k\text{ABS}(\Delta_{St})$, donde Δ_{St} es el cambio en la posición del activo subyacente s para el período t.

Para el ajuste de la posición en el activo libre de riesgo la fórmula en todos los casos es

$$C_{Bt} = k\text{ABS}(\Delta_{Bt}) \quad (\text{Ec. 10}),$$

donde Δ_{Bt} es el cambio en la posición del activo libre de riesgo B para el período t.

Tabla 7. Implementación Modelo Binomial. Sólo se presenta hasta el período 3.

Modelo binomial		02/01/02	01/02/02	01/03/02	01/04/02
Fecha	i	0	1	2	3
Período	i	0	1	2	3
Valor inversión:	$K_i = K'_i - CG_i$	1.000.00	1.047.35	975.05	992.41
Duración PI:	T	1 tiempo total al vencimiento en años			
Subperíodos de T:	N	12 sub-períodos			
Duración subperíodo:	$dt = T/N$	8.33%			
Tiempo restante:	$t_i = T - idt$	100.00%	91.67%	83.33%	75.00%
Desviación Est.	σ	63.94%			
Estado Superior:	$u = \text{Exp}(\sigma(dt)^{1/2})$	1.2027			
Estado Inferior:	$d = 1/u$	0.8315			
Tasa de Interés:	r_i	11.85%	11.50%	11.58%	11.45%
Rendimiento:	$\text{Exp}(r_i dt)$	1.0099	1.0096	1.0097	1.0096
Precio de ejercicio:	X	1.000.00			
Activo Subyacente:	S_i	1.000.00	1.090.17	991.02	1.019.46
Estado Superior:	$S_{i+1}u$	1.202.70	1.311.14	1.191.90	1.226.11
Estado Inferior:	$S_{i+1}d$	831.46	906.43	824.00	847.65
Valor Intrínseco del Put:					
Estado Superior:	$V_{i+1}u = \text{Max}(X - S_{i+1}u, 0)$	-	-	-	-
Estado Inferior:	$V_{i+1}d = \text{Max}(X - S_{i+1}d, 0)$	168.54	93.57	176.00	152.35

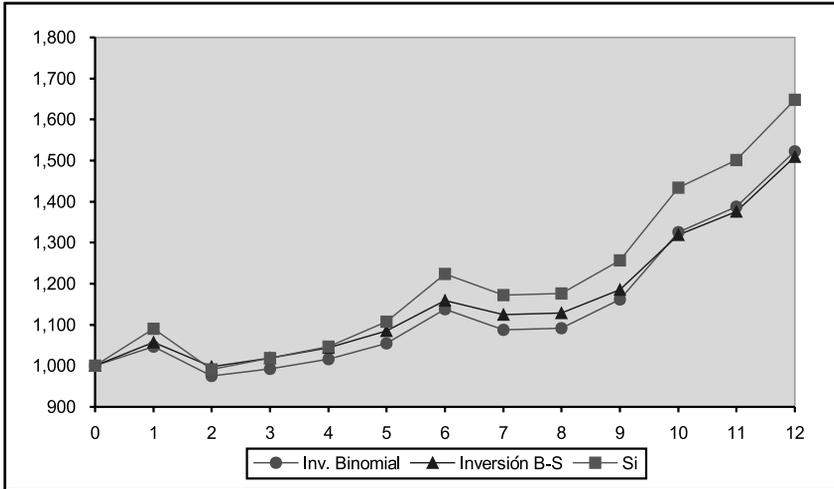
Modelo binomial						
		Fecha	02/01/02	01/02/02	01/03/02	01/04/02
Periodo	i	0	1	2	3	
Portafolio Réplica						
# Activo subyacente	Δ_i	- 0.454	- 0.231	- 0.478	- 0.403	
# Bono:	B_i	540.65	300.24	564.72	488.89	
Valor Put:	$P_i = \Delta_i S_i + B_i$	86.66	48.20	90.62	78.50	
Portafolio insurance						
Pt:	$S_i + P_i$	1.086.66	1.138.37	1.081.65	1.097.96	
Inversión en S:	$S_i(1 + \Delta_i)$	546.01	838.13	516.93	609.07	
Inversión en B:	B_i	540.65	300.24	564.72	488.89	
Chequeo:	$PI_i = (1 + \Delta_i)S_i + B_i$	1.086.66	1.138.37	1.081.65	1.097.96	
Inversión Porcentual						
Activo Subyacente:	$\%S_i = S_i(1 + \Delta_i)/(S_i + P_i)$	0.502	0.736	0.478	0.555	
Bono:	$\%B_i = B_i/(S_i + P_i)$	0.498	0.264	0.522	0.445	
Capital Disponible para Invertir						
	K_i	1.000.00	1.047.35	975.05	992.41	
Inicio de Período						
Inversión en S:	$K_{iS} = \%S_i K_i$	502.47	771.12	465.99	550.51	
Inversión en B:	$K_{iB} = \%B_i K_i$	497.531	276.233	509.063	441.893	
Chequeo:	$K_i = K_{iS} + K_{iB}$	1.000.00	1.047.35	975.05	992.41	
# Unidades S:	$\#S_i = K_{iS}/S_i$	0.502	0.707	0.470	0.540	
Fin del período						
Inversión en S:	$K'_{i+1S} = \#S_i S_{i+1}$	547.78	700.99	479.36	564.90	
Inversión en B:	$K'_{i+1B} = K_{iTB}/\text{Exp}(r_{i+1} t_{i+1})$	504.09	278.71	514.48	452.57	
	$K'_{i+1} = K'_{i+1B} + K'_{i+1S}$	1.051.87	979.70	993.84	1.017.47	
Valor al Vencimiento Bono:	$K_{iTB} = K_{iB} \text{Exp}(r_i t_i)$	560.12	306.94	560.62	481.52	
Delta Posiciones						
Activo Subyacente:	$\Delta_{i+1S} = K_{i+1S} - K'_{i+1S}$	223.35	- 235.01	71.15	69.37	
Bono:	$\Delta_{i+1B} = K_{i+1B} - K'_{i+1B}$	- 227.86	230.35	- 72.59	- 70.78	
Costo						
	k	1%				
Portafolio*:	CT_{i+1S}	2.23	2.35	0.71	0.69	
Acción sola:	$C_{i+1S} = k \text{ABS}(\Delta_{i+1S})$	2.23	2.35	0.71	0.69	
Bono:	$C_{i+1SB} = k \text{ABS}(\Delta_{i+1B})$	2.28	2.30	0.73	0.71	
	$CG'_{i+1} = CT_{i+1S} + C_{i+1B}$	4.51	4.65	1.44	1.40	
	$CG''_{i+1} = C_{i+1S} + C_{i+1B}$	4.51	4.65	1.44	1.40	
Elección Costo**:	CG_{i+1}	4.51	4.65	1.44	1.40	

* Este valor se calcula utilizando la ecuación 8.

** CG': Acción única o CG'': Portafolio compuesto por más de una acción.

Nota: El modelo requiere activar iteración, puesto que implica resolver ecuaciones simultáneas para evitar las referencias circulares.

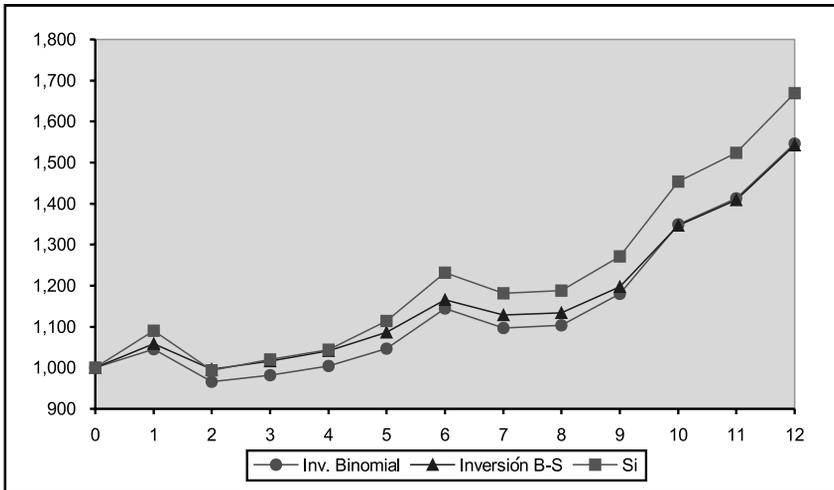
C. Trans.	Tipo Dato	1:Real,2:Sim	Simulación	Si 2->	Sigma
1%	1	, 3:Log	3	1:+,2:0,3:-	63,94%



6 Real EW Nrb

	Black-Scholes	Binomial
D,	-4.04%	-5.62%

C. Trans.	Tipo Dato	1:Real,2:Sim	Simulación	Si 2->	Sigma
1%	1	, 3:Log	3	1:+,2:0,3:-	48,65%



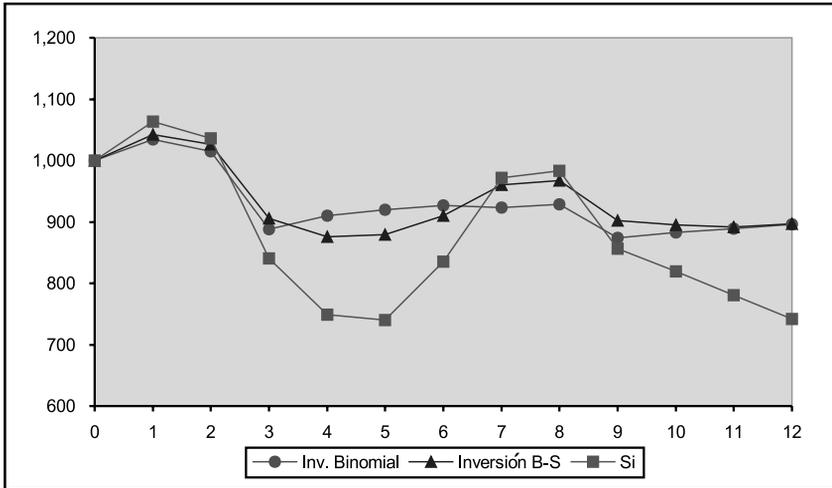
7 Real EW Reb

	Black-Scholes	Binomial
D,	-4.03%	-5.90%

6a

Gráfica 6: Comparación de estrategias: Pasiva (S_i) vs. Modelo binomial vs. Modelo Black-Scholes

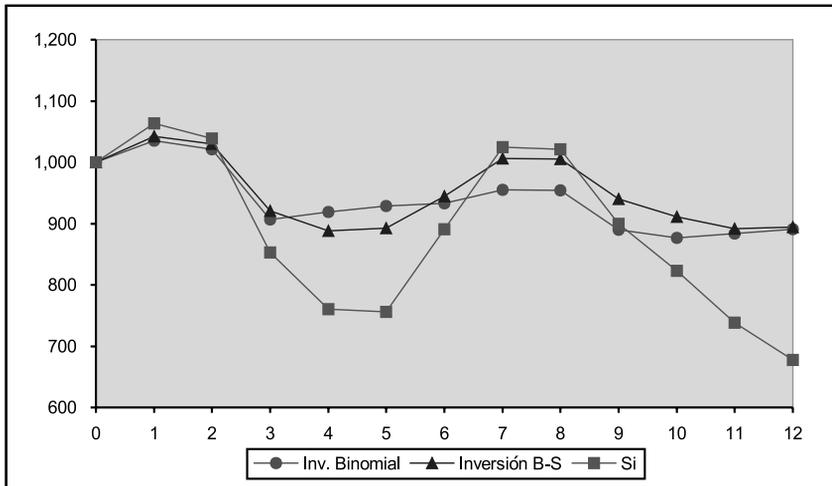
C. Trans.	Tipo Dato	1:Real,2:Sim	Simulación	Si 2->	Sigma
1%	3	, 3:Log	3	1:+,2:0,3:-	48.65%



7 Real EW Reb

	Black-Scholes	Binomial
D	8.03%	7.63%

C. Trans.	Tipo Dato	1:Real,2:Sim	Simulación	Si 2->	Sigma
1%	3	, 3:Log	3	1:+,2:0,3:-	63.94%



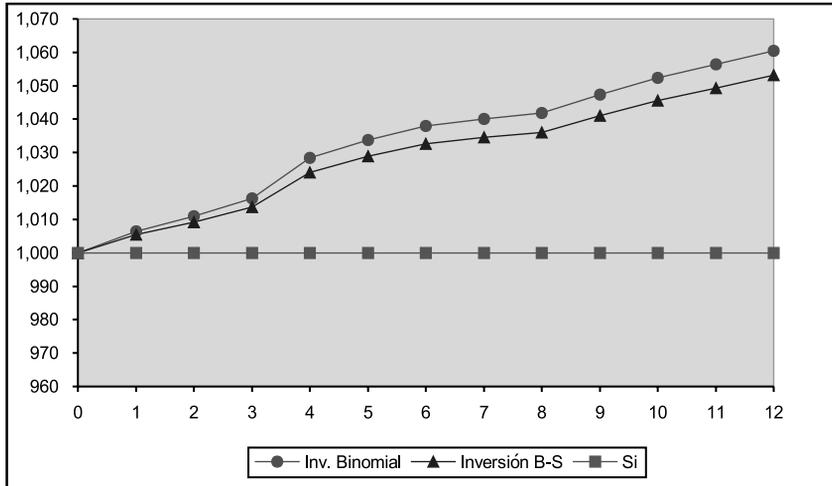
6 Real EW Nrb

	Black-Scholes	Binomial
D	9.20%	7.77%

6b

Gráfica 6: Comparación de estrategias: Pasiva (S_t) vs. Modelo binomial vs. Modelo Black-Scholes

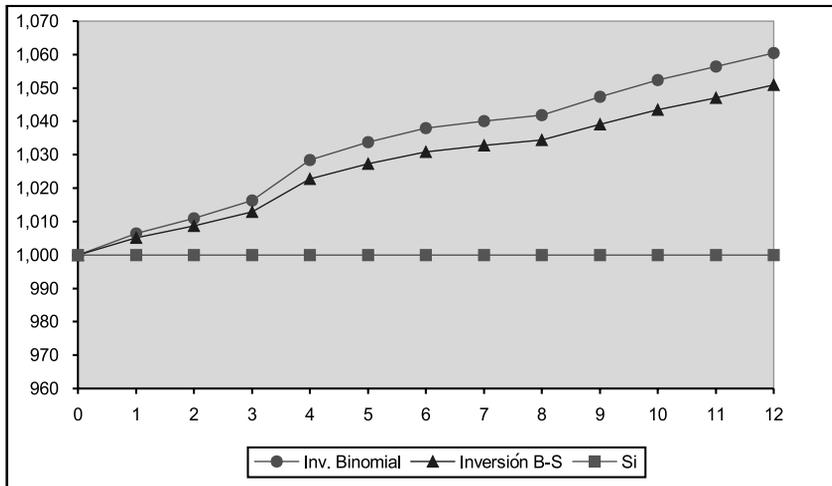
C. Trans. 1%	Tipo Dato 2	1:Real,2:Sim , 3:Log	Simulación 2	Si 2-> 1:+,2:0,3:-	Sigma 63,94%
-----------------	----------------	-------------------------	-----------------	-----------------------	-----------------



6 Real EW Nrb

	Black-Scholes	Binomial
D	3,11%	3,60%

C. Trans. 1%	Tipo Dato 2	1:Real,2:Sim , 3:Log	Simulación 2	Si 2-> 1:+,2:0,3:-	Sigma 48,65%
-----------------	----------------	-------------------------	-----------------	-----------------------	-----------------



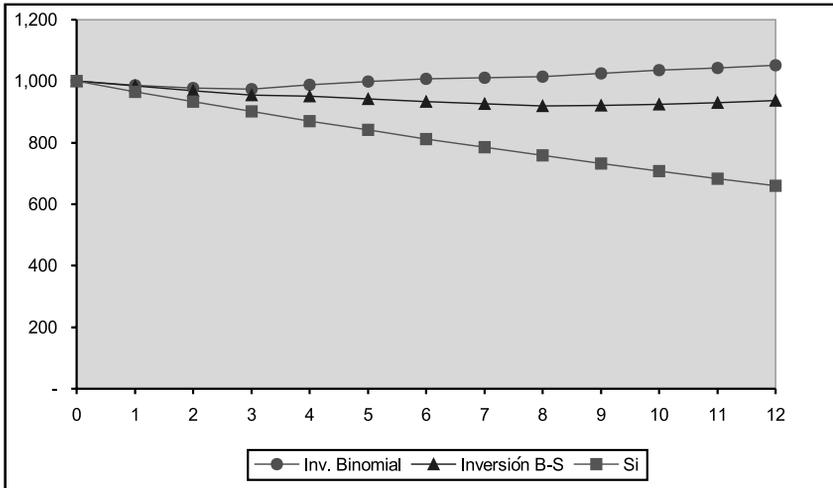
7 Real EW Reb

	Black-Scholes	Binomial
D	2,96%	3,60%

6c

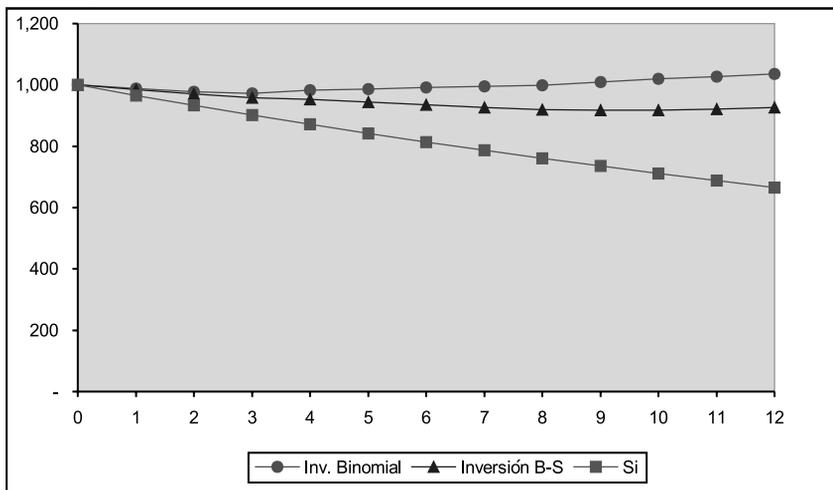
Gráfica 6: Comparación de estrategias: Pasiva (S_t) vs. Modelo binomial vs. Modelo Black-Scholes

C. Trans. 1%	Tipo Dato 1:Real,2:Sim 2, 3:Log	Simulación 3	Si 2-> 1:+,2:0,3:-	Sigma 48.65%
-----------------	------------------------------------	--------------	-----------------------	-----------------



7 Real EW Reb		Black-Scholes	Binomial
	D	18.43%	27.69%

C. Trans. 1%	Tipo Dato 1:Real,2:Sim 2, 3:Log	Simulación 3	Si 2-> 1:+,2:0,3:-	Sigma 63.94%
-----------------	------------------------------------	--------------	-----------------------	-----------------

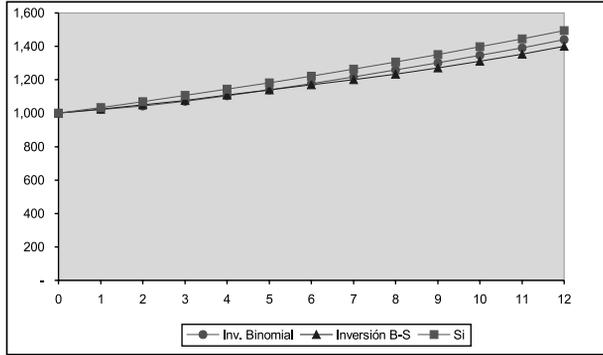


6 Real EW Nrb		Black-Scholes	Binomial
	D	17.87%	25.86%

6d

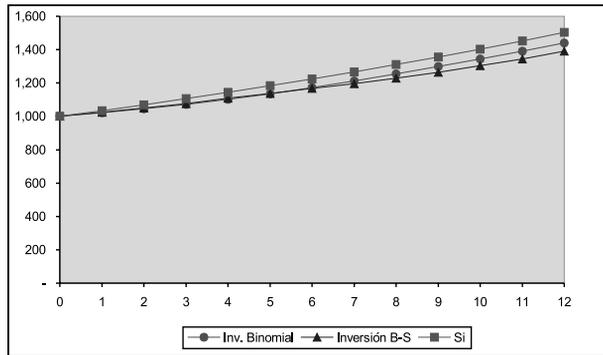
Gráfica 6: Comparación de estrategias: Pasiva (Si) vs. Modelo binomial vs. Modelo Black-Scholes

C. Trans.	Tipo Dato	1:Real,2:Sim	Simulación	Si 2->	Sigma
1%	2	, 3:Log	1	1:+,2:0,3:-	48.65%



7 Real EW Reb	D.	Black-Scholes	Binomial
		-4.24%	-3.27%

C. Trans.	Tipo Dato	1:Real,2:Sim	Simulación	Si 2->	Sigma
1%	2	, 3:Log	1	1:+,2:0,3:-	63.94%



6 Real EW Nrb	D.	Black-Scholes	Binomial
		-4.79%	-3.65%

6e

Gráfica 6: Comparación de estrategias: Pasiva (S_i) vs. Modelo binomial vs. Modelo Black-Scholes

La información de cada gráfica incluye:

C. Trans.: Costos de transacción

Tipo de dato: 1. Real, 2. Simulado, 3. Simulación lognormal

Simulación: Cuando el tipo de dato es 2 se aplica lo siguiente 1: Serie creciente, 2: Serie estable, 3: Serie decreciente.

Sigma: Desviación estándar utilizada en la evaluación de la estrategia.

Cada gráfica incluye tres series:

Inv. Binomial: Resultado del “portfolio insurance” para el modelo binomial.

Inversión B-S: Resultado del “portfolio insurance” para el modelo Black-Scholes

Si: Resultado de la estrategia pasiva, valor del portafolio sin “portfolio insurance” .

Todos los portafolios son EW (Equally weighted), 6: sin rebalanceo, 7: rebalanceado

La tabla al inferior de cada gráfica presenta el desempeño D_j de cada modelo, calculado según la ecuación 7.

ESTÁTICA COMPARATIVA

En esta sección se consignan los resultados empíricos de los modelos examinados.

El desempeño de cada estrategia puede observarse para diferentes portafolios y tendencias en el precio de las acciones en la Gráfica 6. Los resultados de los diferentes comportamien-

tos mostrados y de resultados para portafolios compuestos de una sola acción se reportan en la Tabla 8.

En primer lugar se evalúa la bondad de la estrategia de PI, cualquiera que sea el método empleado para implementarla. Cuando los precios del activo subyacente son estables o decrecen, la estrategia PI reporta mejores

Tabla 8. Comparación de desempeño

Desempeño

Costo de Transacción 1%		EWR		EWN	
Portafolio		Black Scholes	Binomial	Black Scholes	Binomial
Real		-4.03%	-5.90%	-4.04%	-5.62%
Simulado	Creciente	-4.79%	-3.65%	-4.24%	-3.27%
	Constante	2.96%	3.60%	3.11%	3.60%
	Decreciente	18.43%	27.69%	17.87%	25.86%
	Lognormal	8.03%	7.63%	9.20%	7.77%

Costo de Transacción 3%		EWR		EWN	
Portafolio		Black Scholes	Binomial	Black Scholes	Binomial
Real		-5.18%	-9.37%	-4.93%	-8.62%
Simulado	Creciente	-4.91%	-4.86%	-5.37%	-5.09%
	Constante	2.83%	3.53%	3.03%	3.53%
	Decreciente	17.09%	25.62%	16.79%	23.98%
	Lognormal	5.32%	2.78%	7.33%	3.10%

Costo de Transacción 1%		Sigma 48.65%		Sigma 63.94%	
1 Activo		Black Scholes	Binomial	Scholes	Black Binomial
Creciente		-1.21%	-1.40%	-1.27%	-1.44%
Simulado	Constante	2.96%	3.60%	3.11%	3.60%
	Decreciente	21.86%	32.24%	21.36%	30.72%
	Lognormal	-6.24%	-8.25%	-7.41%	-9.81%
	Binomial	-0.68%	-4.26%	-0.60%	-5.41%

Costo de Transacción 3%		Sigma 48.65%		Sigma 63.94%	
1 Activo		Black Scholes	Binomial	Black Scholes	Binomial
Creciente		-1.62%	-2.67%	-1.61%	-2.46%
Simulado	Constante	2.83%	3.53%	3.03%	3.53%
	Decreciente	20.42%	30.09%	20.18%	28.74%
	Lognormal	-8.26%	-12.13%	-9.38%	-13.55%
	Binomial	-3.61%	-10.21%	-3.38%	-11.12%

resultados que el activo subyacente; este es precisamente el concepto de seguro. Cuando la tendencia es creciente el valor del activo subyacente excede al valor de la estrategia PI (este es también el caso de los datos reales, puesto que los precios de las acciones mostraron un comportamiento creciente durante todo el año 2002), debido a los costos de transacción y a los menores retornos en la inversión en bonos; sin embargo, excepto para costos de transacción muy altos (>3%) la diferencia no excede al 10%. Con precios oscilantes (Simulación Lognormal) la estrategia PI excede el valor del activo subyacente, lo cual es una prueba tangible de la bondad de estos métodos.

Los resultados muestran que en general el modelo de Black-Scholes se desempeña mejor que el binomial en condiciones cambiantes. En particular para el caso de portafolios compuestos el modelo Black-Scholes domina en las condiciones reales del año 2001 y en la simulación lognormal; sin embargo, el modelo binomial lo excede cuando la tendencia de precios es decreciente, lo cual es una característica nada despreciable, estable o definitivamente creciente. Si esto se asocia con las condiciones del mercado se debería escoger el modelo binomial si las perspectivas son muy positivas, muy negativas o si los precios son muy estables. Lo mismo se aplica para cuando el portafolio está compuesto por una sola acción. Es claro que este comportamiento se debe a que el modelo binomial, por ser más impreciso en la valoración del put, es más agresivo en ajustar sus posiciones.

Ninguna de las condiciones cambia si se incrementan los costos de transac-

ción; como sería de esperar, a mayores costos de transacción peor es el desempeño del PI.

En cuanto a los resultados de usar portafolios rebalanceados periódicamente (EWR) o no (EWN), los datos no son concluyentes. Con costos de transacción del 1%, el modelo Black-Scholes reporta mejores resultados para los datos reales (relativamente crecientes) y la simulación decreciente para el portafolio EWR. Al incrementar los costos de transacción al 3% los resultados cambian un poco; en el caso de los datos reales, el costo de rebalancear el portafolio parece ser demasiado alto y el portafolio EWN se comporta mejor. Sin embargo, para la simulación con datos crecientes el resultado es el opuesto, el portafolio EWR es superior al EWN con costos de transacción de 3%.

Para el modelo binario y costos de transacción del 1%, el portafolio EWR se comporta mejor que el EWN solamente en caso de una tendencia decreciente en los precios. Al incrementar los costos al 3%, el portafolio EWR supera al EWN en los casos de las tendencias sostenidas creciente, constante y decreciente.

Solamente dos tipos de datos producen el mismo resultado tanto para el modelo binomial como el de Black-Scholes, en ambos niveles de costos: El portafolio EWR lo hace mejor para la tendencia decreciente y el portafolio EWN lo hace mejor para la simulación lognormal. En el primer caso la razón parece ser la mayor posibilidad de ajuste que brinda el EWR, que se revierte para el segundo caso.

El último elemento de análisis es la volatilidad de la acción, lo cual aplica al portafolio simple. Vale recordar

que este es el elemento más problemático al utilizar los modelos aquí descritos, puesto que esta volatilidad cambia en cada momento del tiempo. Con bajos costos de transacción el modelo binomial se comporta mejor cuando la volatilidad histórica es baja. Esto no se generaliza al incrementarse los costos de transacción, aquí los resultados son mejores con tendencias crecientes o constantes. El modelo Black-Scholes tampoco es estable al incrementarse los costos de transacción, aunque los resultados con baja volatilidad dominan en los casos de tendencias creciente y decreciente y simulaciones lognormal; el resultado se revierte para la tendencia creciente al incrementar los costos de transacción al 3%.

CONCLUSIONES

Este artículo revisa parcialmente algunos de los principales resultados de la teoría de opciones y los aplica a la administración de portafolios. Aunque este es un caso frecuente en la literatura, la comparación de los resultados empíricos de dos modelos de «Portfolio Insurance» no lo son. La metodología implementada pretende ser rigurosa al incluir: 1). Los costos de transacción y su efecto en la aplicabilidad de las técnicas descritas; y 2). Tasas de interés variables y de mercado. Aunque la validez de los resultados puede comprometerse por la inclusión de una tasa libre de riesgo variable, este es un riesgo que se acepta para tratar de acercar los resultados a la vida real. Trabajos pos-

teriores pueden incluir un tratamiento más riguroso de la tasa de interés, así como series de datos más extensas y medidas de desempeño mejor elaboradas. Es posible también encontrar formulaciones sobre estos resultados que puedan establecer generalizaciones sobre la bondad de los métodos aquí descritos e implementados.

Finalmente es importante resaltar las limitaciones de esta técnica. El supuesto fundamental para que el PI funcione es la posibilidad de negociar sin limitaciones los activos involucrados, tanto las acciones como el bono libre de riesgo. Esto requiere la existencia permanente de un mercado tanto para la compra como para la venta. En condiciones normales este supuesto es verdadero, pero en condiciones de crisis es posible que muchos vendedores salgan al mercado y no existan compradores, lo que tiende a deprimir los precios e incrementar las pérdidas. Esto fue lo que sucedió en 1987, cuando en EE. UU. esta técnica tuvo su apogeo. A pesar de esto, el concepto sigue siendo válido y una herramienta práctica cuando no existen, como sucede en Colombia, mercados de cobertura de riesgo financiero.

En cualquier caso se espera que esta revisión de métodos computacionales asequibles sea de utilidad a los inversionistas potenciales o reales de portafolio y permita un acercamiento a las técnicas de administración de portafolios.

BIBLIOGRAFÍA

Banco de la República. Estadísticas Títulos de Tesorería.

<http://www.banrep.gov.co> (Enero 2003).

Benninga, Simon. «Financial Modeling». *The MIT Press* (2nd edition, 2000).

Black, Fischer y Myron Scholes. The pricing of Options and Corporate Liabilities. *The Journal of Political Economy* (Volume 81, 1973).

John C. Cox, Stephen Ross y Mark Rubinstein. «Option Pricing: A Simplified Approach». *Journal of Financial Economics* (September 1979).

Merton, Robert C.. «Theory of Rational Option Pricing». *Bell Journal of Economics and Management Science* (Spring, 1973).

Rendleman, Richard J. y Brit J. Barter. «Two-State Option Pricing». *Journal of Finance* (Volume 34, 1979).

Rubinstein, Mark. «Alternative Paths to Portfolio Insurance». *Financial Analysts Journal* (1985).

Superintendencia de valores. Información Acciones.

<http://www.supervalores.gov.co> (Enero 2003). ☀

LA IDÓNEA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA ES CONDICIÓN NECESARIA PARA ASPIRAR AL ÉXITO DE LA EMPRESA

ORLANDO VÁSQUEZ CASTRO M.B.A.

Case Western Reserve University, Cleveland, OH, USA. Profesor universitario de posgrado y pregrado de la Universidad ICESI y del Magister y especializaciones de la Universidad del Norte, como profesor visitante. Es experto en la academia y la práctica de la Gerencia Estratégica como consultor empresarial del programa Centros de Desarrollo Empresarial-Banco Interamericano de Desarrollo y consultoría particular de muchas empresas en los últimos años. Fue uno de los creadores y el primer presidente de la Asociación Colombiana de Consultores Empresariales, Asconsultores.

Fecha de recepción: 03-09-2002

Fecha de aceptación: 06-11-2002

Vale más un minuto de acción, que cien años de reflexión.

Anónimo

Las estrategias de negocios que fallan a menudo lo hacen no debido a algo que esté mal con respecto a las ideas, sino debido en mayor medida a que la organización no está enfocada de manera coherente en alcanzarlas. Un enfoque táctico útil es examinar los procesos, medir los sistemas y la asignación de responsabilidades –todo para ver cómo éstos pueden soportar mejor las estrategias.

Victor Cascella¹

RESUMEN

El pensamiento estratégico tiene que traducirse a implementación estratégica para alcanzar las metas por las que lucha la organización. De no ser así, todo el proceso de planeación, tan claro, ordenado y controlado, falla en alcanzar los resultados y termina como letra muerta.

El propósito del artículo es darles guías, caminos y herramientas a

aquellos que quieren aceptar el desafío de la implementación estratégica en sus empresas con mínima ayuda externa.

PALABRAS CLAVES

Implementación estratégica, procesos esenciales, factores críticos, matriz de oportunidades.

Clasificación: B

1. Cascella, Victor, «Three Keys for Translating Strategy Into Action». *Journal of Organizational Excellence*. Winter 2001, Vol. 21, Numb. 1. Traducido y adaptado al español por Orlando Vásquez Castro M.B.A. - C.W.R.U. Hecho con propósitos académicos.

ABSTRACT

Strategic thinking has to be translated into strategic implementation to achieve the goals the organization is striving for. Otherwise all the neat, orderly and tightly controlled planning process fails to gain in outcomes and finishes as a dead letter.

The purpose of the article is to give insight and tools for those who wish

to undertake the challenge of a planning implementation effort with minimal outside help.

KEY WORDS

Strategic implementation, core process, critical factors, opportunity matrix.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es diseñar una metodología que ayude a los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas, Pymes, a concretar su Plan Estratégico en una agenda de trabajo que establezca las prioridades, diseñe el mapa y la ruta de ejecución de cara a los compromisos para el establecimiento, conservación y fortalecimiento de la ventaja competitiva sostenible del negocio.

Para alcanzar este propósito se considera importante establecer un esquema de trabajo desde la óptica del cliente; y para ello es importante determinar respuestas concretas a las preguntas *¿Quién es mi cliente?* *¿Cuáles sus necesidades?* *¿Qué es lo que espera de mi empresa?*, y, finalmente, *¿Cómo puedo complacerlo?*

¿Quién es mi cliente? Esta pregunta no será el tema central de este artículo y se hace referencia a ella porque tiene que ser el punto de partida de cualquier estrategia. Para ello se da por sentado que es tema resuelto gracias a todas las técnicas de mercadeo existentes.

¿Cuáles son sus necesidades y qué espera de mi empresa? Para alcanzar este conocimiento se empezará por establecer los Factores de Éxito de la industria y se construirá la Matriz del Perfil Competitivo para evaluar la posición relativa de la empresa con relación a sus competidores.

¿Cómo puedo complacerlo? Para responder a esa pregunta se comenzará por establecer la Cadena de Valor del Negocio, sus procesos esenciales y los

de soporte; con base en ellos y en un análisis cruzado con los Factores de Éxito se creará la Matriz de las Oportunidades que determinará las áreas de trabajo que necesitan atención prioritaria, tanto en términos de los Factores de Éxito como en los Procesos Generadores de Valor.

EMPRESAS DE SERVICIOS VS. EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN

Mirando históricamente, se ve cómo la sociedad preindustrial fundamentó su economía en la explotación del agro, la minería y la pesca; en la época industrial, la fabricación de bienes y productos fue el centro de la atención social; en la pos-industrial aparecen los servicios como un componente esencial en la creación y conservación de la calidad de vida. Volviendo esa mirada retrospectiva se puede ver que el servicio siempre ha existido, pero no había sido ponderado en su verdadera dimensión de generador de valor dentro de la economía de los pueblos.

La diferencia entre un bien y un servicio radica en que el primero puede ser creado y transferido, y generalmente tiene duración en el tiempo y puede ser usado posteriormente. Un ejemplo sencillo es un carro o una barra de chocolate. En cambio un servicio es intangible y fungible, es una actividad o un proceso que es creado y consumido simultáneamente, no es retenido pero sí su efecto,² por ejemplo: la agencia de viajes, el servicio odontológico y, en medio de ambos, los restaurantes.

2. Sasser, Earl *et al.* Management of Service Operations, Allyn & Bacon, Boston 1978.

En 1900 en los EE.UU. 3 de cada 10 trabajadores estaban en los servicios, los otros 7 estaban en el campo y en las fábricas; en 1950 estaban 5 y 5, y en 2000 estaban 8 en servicios y 2 en transformación y agricultura; y en 1996 el sector servicios representaba el 76% del PIB.³

Por lo anterior es conveniente salir un poco del modelo de empresas de transformación y ajustar los modelos a las empresas de servicios, atendiendo las particularidades de cada una.

FACTORES DE ÉXITO

Existen muchas opiniones autorizadas sobre lo que son los Factores Claves del Éxito y la importancia que tienen su definición y aplicaciones en los modelos de Planeación Estratégica. Sin embargo, esas definiciones no siempre tienen los mismos contenidos y en muchas ocasiones pueden conducir a confusión en los desarrollos de los modelos. Esto se puede esclarecer al remontarse a la introducción de estos conceptos por Robert Anthony y Ronald Daniel en sus primeros escritos,⁴ y al hacer un seguimiento hasta el presente con Alex Miller y Thompson y Strickland⁵ donde se puede observar que no ha existido precisión rigurosa en la definición y utilización de los conceptos.

Por tal motivo, y para los interesados, estudiantes o practicantes, se ha preferido hacer un esfuerzo para establecer claridad y proponer una de-

finición que dé precisión y practicidad en la utilización de ellos.

Factores claves del éxito (FCE). Durante años el autor ha usado, en sus charlas, conferencias y consultorías, la siguiente definición que dice:

«Factores claves del éxito son todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra».

Como ejemplos siempre se ha hablado del Precio, Calidad del Producto/Servicio, Servicio al Cliente e Innovación⁶ como los más notorios, y más conocidos como *bloques de formación de ventaja competitiva*, que están incluidos en el producto/servicio que se ofrece. Sin embargo, en cada decisión de compra habrá siempre una gradualidad en las exigencias que el cliente tiene, que dependerán de las circunstancias y de lo que la gente de marketing llama *Motivos de Compra*.

Factores generadores del éxito (FGE). Siguiendo el modelo de la Cadena de Valor de Porter,⁷ la satisfacción del cliente se logra gracias al idóneo desempeño de los Procesos Generadores de Valor, que él llama Actividades Primarias, y que en este artículo se llamarán Procesos Esenciales (*Core Process*).

Más aún, es preciso establecer que es condición sine qua non que existan otros procesos, que se llaman de Soporte o Habilitadores, y que Porter

3. Fitzsimmonds, James, Fitzsimmonds, Mona, *Service Management*, McGraw-Hill, 3 ed. 2000.
4. Los «factores críticos para el éxito» se basan en: Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1961, Daniel, Ronald y Management Control Systems, Irwin, Homewood, 1972, Anthony Robert y otros.
5. Thompson; Arthur y Stickland, A.J. *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, 11 ed. 1999. Miller; Alex, *Strategic Management*, Irwin-McGraw-Hill, 3a. Ed. 1999.
6. Hill, Charles, Jones, Gareth, *Administración Estratégica*, McGraw-Hill 3a. ed. 1996.
7. Porter, Michael, *Competitive Strategy*; New York, Free Press 1980.

llamó Actividades de Apoyo para crear y mantener una plataforma operativa donde funcionen los procesos creadores de valor.

Estos procesos de soporte, generalmente, son transparentes para el cliente y no influyen directamente en la decisión de compra. Sin embargo, su presencia o ausencia condicionan la existencia de la generación de valor agregado.

Por ejemplo, para el ejecutivo que quiere contratar servicios temporales de personal es transparente cómo la empresa prestadora del servicio hace su sistema de selección y enganche para cubrirle sus necesidades. Total, para él lo importante es el resultado final del sistema, un individuo con el perfil exigido, y no todas las actividades realizadas para su consecución. Pero si este sistema no hubiera sido idóneo el resultado sólo en forma aleatoria sería el deseado.

Por lo anterior se quiere proponer una definición para estos factores ya que son condición necesaria, pero no suficiente, para crear valor para el cliente. La definición dice:

«Factores generadores del éxito son todos aquellos recursos y competencias tangibles e intangibles que deben estar a disposición de la empresa para poder crear una plataforma financiera, técnica y administrativa para diseñar, producir y mercadear un producto o servicio que cree ventaja competitiva sostenible para la empresa».

Factores del éxito (FE). Habiendo ya definido los Factores Claves, aquellos centrados en las preferencias del cliente, y los Factores Generadores, aquellos propiciadores de una infraestructura sólida, es conveniente

agruparlos con el título de Factores de éxito; y se hace esto con el propósito de facilitar el estudio del perfil competitivo de la empresa y su comparación y análisis con sus competidores a través de la Matriz del Perfil Competitivo, ya que como es bien sabido, tanto unos factores como los otros son básicos en la elaboración y análisis de este instrumento estratégico.

NOTAS SOBRE LOS EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL SERVICIO

El juego de la estrategia actual es diferenciarse de la competencia, de tal manera que se pueda crear un valor único para el cliente. Proposición de valor son las articulaciones concretas de los beneficios que se propone entregar al cliente por medio de las ofertas de la empresa. Esta proposición debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que el cliente busca en nuestra oferta? ¿Por qué el cliente nos prefiere en vez de ir donde nuestro rival?

La respuesta estratégica en este punto es la proposición de valor que se ha escogido ofrecer y que será la que fijará el producto-servicio en la mente del cliente y representará los motivos por los cuales está dispuesto a pagar un *premium*.

Para crear un valor único la empresa tiene que tener unas capacidades, competencias y habilidades distintivas únicas (*Core capabilities*). Estas están formadas por los recursos en tecnología, capital intelectual, *Know-how*, métodos y todos esos recursos únicos y valiosos destinados a generar valor para el cliente.

La proposición de valor desarrollada por medio de las competencias esen-

ciales se convierte en un «algo» compuesto por Producto y Servicio.

El Producto es la parte tangible de la oferta, el Servicio es el conjunto de interacciones cliente-firma por medio del cual la proposición de valor es entregada. Estas interacciones requeridas son, generalmente, más de una y es lo que se conoce como «Momentos de Verdad»,⁸ ya que es en ellos donde se presenta la oportunidad de satisfacer o disgustar al cliente.

El «Paquete del Servicio»⁹ son todos estos puntos de contacto ordenados por etapas en lo que es conocido como el Ciclo del Servicio y que muestra articuladamente el desenvolvimiento de la presentación y recepción de la oferta desde el primer contacto, que puede ser vía mercadeo, pasando por otras etapas y hasta llegar a la finalización de la entrega y la comprobación positiva o negativa de la satisfacción, vía los medios de seguimiento.

Estas que se han llamado etapas no son otra cosa que lo que se conoce como «Procesos Esenciales o Actividades Primarias», de acuerdo con el universalmente conocido modelo de «Cadena de Valor», de Michael Porter, ya mencionado.

Al definir hoy el «Paquete del Servicio» se pueden incluir no sólo los intangibles, sino también los bienes y productos que en mayor o menor grado van acompañados de elementos que incluyen el servicio. Para esto lo mejor es dar una definición, que es:

«Paquete del servicio es el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen para

*satisfacer las necesidades de un cliente; y está compuesto por unos recursos de soporte, unos bienes facilitadores, unos servicios explícitos y unos servicios implícitos».*¹⁰

Recursos de soporte. Son los recursos físicos que tienen que servir de plataforma para poder generar el valor para el cliente. La infraestructura de una universidad o de una fábrica, el campo de golf, el capital de un banco, la solvencia moral y económica de un *outsourcer* (proveedor), etc.

Bienes facilitadores. Son los productos materiales entregados al cliente y pueden ir desde un reloj hasta la póliza de un seguro de vida, el estudio de factibilidad de un nuevo proyecto, el diagnóstico de una situación empresarial o la hamburguesa consumida en una cafetería.

Servicios explícitos. Son todas aquellas acciones beneficiosas que el oferente entrega y que el cliente recibe y aprecia directamente por sus sentidos. Ejemplo, el alivio producido por la obturación de una muela, o la marcha suave producto de la sincronización del auto, o la respuesta oportuna a la llamada de un médico en una atención pre-hospitalaria, o la nueva estructura organizacional resultado de la consultoría.

Servicios implícitos. Son los beneficios psicológicos que el cliente siente internamente como resultado de la oferta. Por ejemplo el ambiente romántico del restaurante, la tranquilidad producida por una buena aten-

8. Albretcht, Karl, *La Revolución del Servicio*, p. 23-27, ed. Legis, 1990.

9. Fitzsimmonds, op. cit.

10. *Ibidem*.

ción médica, la seguridad generada en la atención idónea de solicitudes no programadas por un *outsourcing* eficiente, la sensación de control y dirección con un nuevo proyecto.

Miradas de acuerdo con estas definiciones, se puede establecer que todas las relaciones de intercambio entre proveedores u oferentes y clientes, consumidores finales o usuarios pueden ser estratégicamente diseñadas y aprovechadas en la generación de valor haciendo énfasis en los elementos del paquete que son más importantes para el cliente y que variarán de acuerdo con las circunstancias particulares del intercambio. Se pueden establecer claras diferencias en los énfasis en proveer un bulto de cemento, o un consejo psicológico, o un afinamiento de un carro, o un seguro de vida, o unas papas a la francesa o una consultoría especializada.

LAS CINCO DIMENSIONES PRINCIPALES QUE LOS CLIENTES USAN PARA JUZGAR LA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS¹¹

Confiabilidad: Es la habilidad para llevar a cabo el servicio prometido tanto con seguridad como con exactitud. El desempeño de un servicio confiable es una expectativa del cliente y significa que el servicio es llevado a cabo a tiempo, de la misma manera y sin errores cada vez. Por ejemplo, recibir el correo en aproximadamente a la misma hora cada día es importante para la mayoría de la gente. La confiabilidad también se extiende dentro de la oficina, donde se espera

exactitud en la facturación y la llevada de registros.

Responsabilidad: La disposición para ayudar a los clientes y para brindarles un pronto servicio. Dejar esperando a los clientes, particularmente sin razón aparente, crea percepciones negativas innecesarias de calidad. Si ocurre una falla en el servicio, la habilidad para recobrase rápido y con profesionalismo puede crear percepciones muy positivas de calidad. Por ejemplo, servir bebidas complementarias en un vuelo demorado puede convertir una experiencia potencialmente generadora de disgusto para el cliente en una que podrá ser recordada favorablemente.

Asertividad: El conocimiento y la cortesía de los empleados tanto como su habilidad para transmitir credibilidad y confianza. La dimensión de asertividad incluye las siguientes características: competencia para desarrollar el servicio, gentileza y respeto hacia el cliente, comunicación efectiva con el cliente y la actitud general que el servidor tiene en el corazón para servir los mejores intereses del cliente.

Empatía: La entrega de cuidado y atención personalizada a los clientes. La empatía incluye los siguientes aspectos: accesibilidad, sensibilidad y esfuerzo para comprender las necesidades del cliente. Un ejemplo de empatía es la habilidad de una persona de despacho de una aerolínea que recibe al pasajero que ha perdido su vuelo, convirtiendo esta situa-

11. Fitzsimmons, op. cit. p.45.

ción en su propio problema y ayudándole a encontrar una solución.

Tangibles: La apariencia de los artículos físicos, equipos, personal y materiales de comunicación. La condición física que rodea los artículos (ejemplo: limpieza) es una evidencia tangible del cuidado y la atención al detalle que son exhibidos por el proveedor de servicio. Esta dimensión de valor también se puede extender hacia la conducta de otros clientes en el servicio (ejemplo: un invitado ruidoso en la habitación siguiente del hotel).

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO¹²

Cada industria, cada sector, cada nicho debe tener claramente identificados los Factores de Éxito que gobiernan la competencia entre las empresas rivales que luchan por la participación en el mercado y la evaluación comparativa de la firma con cada uno de sus competidores. La empresa que no tenga esta información, seguramente estará disparándole a la luna.

Fred David diseñó hace muchos años una matriz que permite:

- Determinar el peso relativo de cada Factor de Éxito dentro de la decisión de compra del cliente.
- Calificar cada factor para cada uno de los rivales.
- Establecer el nivel de desempeño de cada uno de los rivales.

Para desarrollar el ejercicio se presentará el perfil competitivo de cada una de las empresas que sirven de ejemplo.

12. Modelo inicialmente desarrollado por Fred David, *Strategic Management*, Prentice Hall, 6th ed. 1989, con adiciones del autor y reserva de propiedad intelectual.

13. Porter, M. Op. Cit.

14. Hammer, Michael, *Process Management and the Future of Six Sigma*, MIT Sloan Management Review, 2002.

LOS PROCESOS GENERADORES DE VALOR

Todo lo que se ha mencionado antes es sobre el resultado de la exploración que debe hacerse sobre las necesidades y expectativas del cliente, así como los requisitos necesarios, vía recursos, *vis a vis* en el desempeño necesario para alcanzar los objetivos de satisfacción en la ruta de la competitividad de la organización. Para cumplir con esos mandatos del cliente es imprescindible tener muy bien definida la *Cadena de Valor*¹³ del negocio, para poder identificar los niveles de desempeño de cada uno de los procesos.

Procesos esenciales

Son aquellos donde el cliente es protagonista, ya que el resultado de su transformación es sentido directamente como un valor entregado y es donde se articulan las ventajas competitivas de la empresa.

Procesos de soporte

Son aquellos que crean la plataforma operativa donde se desarrollan los procesos generadores de valor, pero no son responsables directos del valor agregado, sino coadyuvadores que muchas veces son transparentes para el cliente.

LOS PROCESOS GENERADORES DE VALOR SON LAS CAUSAS, LOS FACTORES DE ÉXITO, LOS EFECTOS

*«El éxito de una empresa, en definitiva, depende de la ejecución eficaz de procesos bien diseñados».*¹⁴

Las relaciones causa-efecto son las primeras interacciones que se tienen que establecer para determinar las actividades a seguir en la búsqueda, establecimiento y sostenibilidad de la ventaja competitiva del negocio. A estas alturas de la presentación, ya está perfectamente identificado el resultado del negocio vía el alcance de la satisfacción del cliente en términos de los altos desempeños en los cumplimientos de las exigencias representadas en los Factores de Éxito. Por lo tanto, los Indicadores de Gestión deben, antes que nada, estar dirigidos a medir y monitorear el alcance de los objetivos establecidos representados por estos parámetros, cuyo resultado no puede ser alterado directamente.

Todo lo anterior se traduce en que con la identificación, cuantificación y valoración comparativa con la competencia de los Factores de Éxito se ha determinado el estado actual de ellos y un nivel óptimo al que deben apuntar. Pero como ellos son los resultados, los efectos; entonces, se tienen que buscar cuáles son las causas de su mejor o peor nivel, y éstas no son otras sino el desempeño de los Procesos Generadores de Valor, cuyo funcionamiento sí es susceptible de mejora por la acción de la gerencia. En otras palabras, la variable dependiente son los Factores de Éxito y la variable independiente son los Procesos de Valor, cuya ecuación es:

$$FE = f(PV).$$

Estas relaciones causales siempre han sido la preocupación de toda clase de

terapeutas, partiendo de las ciencias de la salud y desembocando en los procesos de mejora continua de los científicos de la Calidad Total, que a propósito se ingeniaron un instrumento que bautizaron como QFD (*Quality Function Deployment*)¹⁵ y que es más conocido para los no expertos como la Casa de la Calidad y cuyo objetivo apunta a establecer las relaciones causales para focalizar y dirigir la acción.

*«El QFD es un proceso de planeación centrado en el cliente para guiar el diseño, la manufactura y el mercadeo de bienes. A través de él cada decisión de diseño, manufactura o control es hecha con el único propósito de satisfacer las necesidades expresas del cliente».*¹⁶

MATRIZ DE LAS OPORTUNIDADES

Con base en este modelo se diseñó un instrumento que se ha llamado Matriz de las Oportunidades, producto de las experiencias del autor, y se presenta a continuación tomando como ejemplo las dos empresas: Manufactura AA y Servicios BB, donde se han diseñado y se están implementando los Planes Estratégicos con la dirección del autor.

En esta matriz es importante explicar los elementos que la componen, así:

- 1. Factores de Éxito** de las empresas, ya definidos.
- 2. Peso del Factor (PF):** Es el valor relativo asignado en la toma de decisión de compra por parte

15. Akao, Yoji, ed., *Quality Function Deployment*, Productivity Press, 1990.

Hauser, J.R., and Clausing D. «The House of Quality», *Harvard Business Review*, May/June, 1988, pp 63-73.

16. Evans, R. James et al. *The management and control of quality*, South West, 2002 (Traducción del autor).

del cliente, igual al de la Matriz del Perfil Competitivo.

3. **Procesos Esenciales**, ya definidos.
4. **Oportunidades**: Áreas donde es necesario tomar acciones para mejorar el desempeño de los procesos, medido en términos del alcance de los objetivos en los factores de éxito.
5. **Impacto Total (IT)**: Es el efecto que el desempeño del proceso tiene en el logro del factor de éxito; y se mide así:
 - Impacto Crucial = 5 puntos
 - Impacto Importante = 4 puntos
 - Impacto Medio = 3 puntos
 - Impacto Bajo = 2 puntos
 - Impacto Muy Bajo = 1 punto.
6. **Impacto Actual (IA)**: Es el efecto que el desempeño del proceso tiene actualmente en el objetivo del factor de éxito. Se calificará con puntaje igual al IT correspondiente cuando el desempeño del proceso sea 100% del esperado; en la medida de incumplimiento del proceso se rebajarán puntos para mostrar la brecha entre el desempeño esperado y el real actual y teniendo presente que IA será siempre igual o menor que IT.
7. **Oportunidad (OP)**: Es el espacio de mejora que existe para alcanzar el objetivo, representado en el factor de éxito, vía las acciones para mejorar el desempeño del proceso responsable.

8. Algoritmo para calcular Oportunidad (OP):

$$OP = [(IT-IA) * IT] * PF$$

Con esta fórmula se garantiza que cada oportunidad sea valorada tanto en términos de su brecha de desempeño como en la importancia ponderada de los elementos; además, cuando el $IA = IT$ no hay oportunidad y por tanto es igual a cero.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

Con el fin de hacer más clara la exposición, se han seleccionado dos empresas para ilustrar la aplicación de los conceptos. La primera, que se llamará Manufactura AA,¹⁷ es líder en el mercado nacional de productos de manufactura metalmecánica que ha iniciado su proceso de internacionalización; la segunda es de servicios especializados, que se llamará Servicios BB, en prestación de *outsourcing* de talento humano y actividades complementarias de mercadeo y distribución, ocupa el tercer lugar a nivel nacional y ha empezado su proyecto para la comercialización internacional.

FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS

Manufactura AA

Tecnología e Innovación: Mide la capacidad de la empresa para ofrecer productos con las condiciones técnicas exigidas dentro de los estándares internacionales.

Soporte Técnico: Mide la capacidad de la empresa para asesorar al cliente sobre el mejor uso del producto y

17. Por obvias razones sus identidades se mantendrán encubiertas y sus datos ligeramente maquillados.

resolverle los problemas en su instalación y aplicación.

Calidad: Mide las características del producto en cuanto a los requerimientos de insumos, fabricación, componentes y acabados de acuerdo con los estándares internacionales establecidos.

Tiempos de entrega: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con los tiempos ofrecidos en condiciones normales y excepcionales.

Precio: Es el valor económico recibido por la empresa como pago por el producto recibido y que el cliente considera razonable.

Marca: Mide la imagen que la empresa tiene en cuanto a la calidad del producto, la actualización de la tecnología, y la seriedad de su operación.

Servicio al Cliente: Mide la capacidad de la empresa para atender idóneamente las solicitudes pre y pos de su clientela.

Organización de Ventas: Mide la infraestructura y el funcionamiento que la empresa tiene para atender todas las necesidades de su mercado.

Capacidad Productiva: Mide la infraestructura y organización que la empresa tiene para atender idóneamente las exigencias de producción solicitadas por el mercado.

Servicios BB

Precio: Es el valor económico recibido por la empresa como pago por la prestación del servicio y que el cliente considera razonable.

Solidez: Es el factor que muestra la imagen de la empresa ante los ojos del cliente como una organización solvente moral, económica y técni-

camente para atender las exigencias del negocio.

Cubrimiento: Es el alcance de la organización en la extensión de la prestación de sus servicios en el territorio nacional.

Oportunidad: Este factor mide el valor agregado para al cliente en el cumplimiento de los tiempos de entrega del servicio por la empresa.

Calidad: Este factor mide el valor agregado entregado por la empresa en el cumplimiento de los requerimientos del cliente en cuanto a los perfiles, equipos, suministro y especificaciones del servicio.

Soporte Tecnológico: Este factor mide la imagen que el cliente tiene de la capacidad tecnológica de la que la empresa dispone como plataforma para facilitar el desarrollo de los procesos del negocio.

Portafolio: Este factor mide el valor agregado recibido por el cliente al encontrar un abanico idóneo de servicios ofrecidos por la empresa para atender sus necesidades.

Beneficios: Este factor mide el valor que representa para el cliente el tener a su disposición personal que tiene beneficios extralegales otorgados por la empresa.

Capacitación: Este factor mide el valor que representa para el cliente el tener a su disposición personal que tiene excelente capacitación dada por la empresa, a través de su escuela de ventas.

Flexibilidad: Es el valor económico recibido por el cliente gracias a la capacidad de la empresa para atender solicitudes no programadas o cambios inesperados en ellas o servicios ajustados a las necesidades especiales del cliente.

Productividad: Es el valor económico recibido por el cliente gracias a la capacidad de la empresa para ejecutar sus procesos en una forma eficiente, es decir, haciendo el mejor uso de los recursos.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.¹⁸ EJEMPLOS PRÁCTICOS

Para desarrollar el ejercicio se presenta a continuación el perfil de cada una de las empresas que sirven de ejemplo (Tabla 1).

Explicación del contenido de la matriz de la Tabla 1

- **Factores de Éxito:** Los mencionados anteriormente.
- **Peso:** La importancia relativa que cada factor tiene en su influencia en la toma de decisión. Su total siempre será 100%.
 - * Se ve claramente que entre Precio, Calidad y Tiempos de Entrega acumulan el 55% de la decisión; con Marca y Soporte Técnico se alcanza el 75%, el resto es importante pero pesa menos.
- **Cal:** Es **Calificación** y corresponde a la evaluación del factor con relación a la Tabla de Calificaciones del extremo inferior izquierdo de la matriz.
 - * Para la empresa Tiempos de Entrega, el talón de Aquiles, los otros muestran una indicación de un resultado desde Fortaleza estable hasta la Calificación máxima.
- **Pond.:** Es **Ponderado** el valor resultante de multiplicar el peso por la calificación.
- **Prom. comp.:** Es **Promedio de los Competidores** y resulta de sumar los Ponderados y dividirlos entre el número de competidores. Esto da el promedio de todos los competidores.
- **Mf. AA. Vs. Prom. Compet.** Muestra la comparación porcentual entre la empresa y el nivel existente en el mercado.
 - * Hay un factor que es sensible y peligrosamente inferior al promedio y es Tiempos de Entrega; el otro, Precio, también es una desventaja apreciable.
 - * Es muy importante no quedarse en esta calificación ya que puede existir un desempeño mediocre de todos los competidores y se estarían haciendo nivelaciones por lo bajo.
- **Total Posible:** Es la máxima calificación ponderada posible de cada factor.
- **Mf. AA Vs. Total Pos.:** Muestra la comparación entre la valoración del factor en la empresa con relación al ideal.
 - * Estas comparaciones sí muestran las realidades y potencialidades de negocio y deben servir de hito en la toma de decisiones, como se explicará más adelante.
- **Puntuación Total:** Son los 500 puntos máximo que se pueden obtener en el desempeño.
- **Porcentaje de Desempeño:** Es la evaluación combinada de la empresa que muestra el nivel de

18. Modelo inicialmente desarrollado por Fred David *Strategic Management*, Prentice Hall, 6th ed. 1989, con adiciones del autor y reserva de propiedad intelectual.

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo

Empresa:

Manufactura AA

Productos metalmecánicos de uso industrial															
Peso		Manufactura AA			Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Comparaciones				
Factores del éxito	(%)	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Prom. Comp.	MF. AA Vs. Comp.	Total posible	MF. AA Vs. Total pos.
Tecnología e innovación	6	4	24	4.5	27	3.5	21	2	12	2	12	21	114%	30	80%
Calidad	15	4	60	4	60	4	60	3	45	3	45	56	107%	75	80%
Tiempos de entrega	15	2	30	3	45	4	60	3	45	3	45	45	67%	75	40%
Soportes técnico	10	4.5	45	5	50	3	30	2	20	2	20	36	124%	50	90%
Precio	25	3.5	87.5	3	75	4	100	4.5	112.5	4.5	112.5	94	93%	125	70%
Marca	10	4.5	45	5	50	3.5	35	2	20	2	20	38	120%	50	90%
Servicio al cliente	4	4.5	18	3	12	3	12	1	4	1	4	12	157%	20	90%
Organización de ventas	8	4	32	2.5	20	2	16	1	8	1	8	19	168%	40	80%
Capacidad productiva	7	5	35	4	28	4	28	1	7	1	7	25	143%	35	100%
Puntuación total	100		376.5		367		362		273.5		273.5				
Porcentaje del desempeño			75.3		73.4		72.4		54.7		54.7				

Tabla de calificaciones

5 = Fortaleza única y valiosa	2.5 = Debilidad en proceso de mejora
4.5 = Fortaleza sólida	2 = Debilidad subsanable
4 = Fortaleza importante	1.5 = Debilidad grave
3.5 = Fortaleza normal	1 = Debilidad muy grave
3 = Fortaleza débil	0.5 = Debilidad catastrófica

Tabla 2. Matriz del perfil competitivo

Empresa: Servicios BB

Factores de éxito	Peso (%)	Servicios BB			Competidor 1			Competidor 2			Competidor 3			Competidor 4			Comparaciones		
		Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Prom. Comp.	Serv. BB Vs. Compet.	Total posible	Serv. BB Vs. Total pos.
1 Precio	15	3	45	3	45	3	45	3	45	3	45	3	45	3	45	45	100%	75	60%
2 Solidez	10	5	50	4	40	5	50	5	50	5	50	5	50	3	30	43	118%	50	100%
3 Cubrimiento	11	4	44	4	44	5	55	3	33	4	44	4	44	4	44	44	100%	55	80%
4 Oportunidad	12	2	24	4	48	4	48	4	48	4	48	4	48	3	36	45	53%	60	40%
5 Calidad	10	3	30	3	30	3.5	35	4	40	4	40	4	40	3	30	34	89%	50	60%
6 Soporte tecnológico	10	4	40	3	30	4	40	5	50	5	50	5	50	3	30	38	107%	50	80%
7 Portafolio	10	4	40	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30	4	40	33	123%	50	80%
8 Beneficios para empleados	4	4	16	5	20	3	12	3	12	3	12	3	12	3	12	14	114%	20	80%
9 Capacitación	4	5	20	4	16	5	20	5	20	5	20	5	20	5	20	19	105%	20	100%
10 Flexibilidad	4	3	12	3.5	14	3	12	3	12	3.5	14	3	12	3	12	13	92%	20	60&
11 Productividad	10	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30	30	100%	50	60%
Peso total	100																		
Puntuación total	600		351		347		377		372		377		372		329				
Porcentaje del desempeño	100%		70.2		69.4		75.4		74.4		75.4		74.4		65.0				

Tabla de calificaciones

5 = Fortaleza única y valiosa	2.5 = Debilidad en proceso de mejora
4.5 = Fortaleza sólida	2 = Debilidad subsanable
4 = Fortaleza importante	1.5 = Debilidad grave
3.5 = Fortaleza normal	1 = Debilidad muy grave
3 = Fortaleza débil	0 = Debilidad catastrófica

desempeño comparado al máximo posible.

- * Se ve cómo la empresa es líder, pero no muy sólido, ya que sus dos competidores más fuertes están bastante cerca en la puntuación de este desempeño agregado.

Explicación del contenido de la matriz de la Tabla 2.

- **Peso:**

- * Se ve claramente que, salvo el Precio, existe un gran equilibrio entre los factores.

- **Cal: Es Calificación**

- * Para la empresa Oportunidad, el talón de Aquiles, los otros muestran una indicación de un resultado desde Fortaleza baja hasta la calificación máxima.

- **Serv. BB. Vs. Prom. Compet.**

- * Hay un factor que es sensible y peligrosamente inferior al promedio y es Oportunidad; Calidad y Flexibilidad están por debajo de la competencia.
- * Es muy importante no quedarse en esta calificación ya que puede existir un desempeño mediocre de todos los competidores y se estarían haciendo nivelaciones por lo bajo.

- **Serv. BB Vs. Total Pos.:** Muestra la comparación entre la valoración del factor en la empresa con relación al ideal.

- * Oportunidad está en un 40%; Precio, Flexibilidad y Productividad en un 60%, los demás están en un 80% o superior. Esto muestra claramente los actores deficitarios.

- **Porcentaje de Desempeño:**

- * Se ve cómo la empresa es tercera detrás de dos competidores equilibrados y ligeramente superior a otros dos competidores.

MATRIZ DE LAS OPORTUNIDADES. EJEMPLOS PRÁCTICOS

Para completar los elementos necesarios se pasarán a definir los Procesos de la Cadena de Valor de Manufacturas AA y de Servicios BB.

Definición de los procesos de valor de manufactura AA

Para ello no se utilizará la metodología empleada en los Programas de Calidad Total para no extenderse demasiado y con la seguridad de que el lector ya tiene clara esa forma de definir los procesos. En cambio se hará una descripción breve de cada uno de ellos:

V01. Mercadeo: Estudio e investigación y desarrollo de actividades relacionadas con las características de los mercados actuales y potenciales, de los productos actuales y futuros y de las necesidades y exigencias de cada segmento.

V02. Ventas: Estudio, investigación y desarrollo de actividades relacionadas con las características de los clientes actuales y potenciales, sus perfiles, las características de los competidores, los factores de éxito, desempeño de los productos actuales y futuros; tamaño del mercado, cuotas, exigencias y expectativas.

V03. Diseño: Estudio, investigación y desarrollo de actividades relacionadas con las características y especificaciones técnicas de los productos actuales y futuros, presupuestos de alternativas, viabilidad, tecnología

disponible, costo/beneficio, diseño, pruebas y validación de prototipos, modelos de fabricación.

V04. Insumos: Estudio, investigación, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con las disponibilidades, características y especificaciones técnicas de las materias primas, suministros y elementos necesarios para el proceso productivo, presupuestos, inventarios, proveedores, viabilidad, de alternativas, costo/beneficio, selección y elección, pruebas y validación de requerimientos, logística de entrada, almacenamiento y entrega.

V05. Fabricación: Estudio, investigación, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con las disponibilidades, de recursos para atender las órdenes de producción, con los recursos de manufactura, carga de trabajo, programación de actividades y tareas relacionadas con materiales, mano de obra, métodos, supervisión y logística de entrega del producto terminado.

V06. Logística: Estudio, investigación, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con las disponibilidades, de recursos para atender el recibo de producto terminado, atención de los pedidos de clientes, órdenes de despacho, empaque y embalaje, manejo de transportadores, despachos, seguimiento y recibo de conformidades.

V07. Servicio al cliente: Estudio, investigación, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con la información y respuesta y atención de los clientes, sus solicitudes, quejas, reclamos, verificación de calidad en producto y servicio, apoyo técnico, facturación, cobros, recaudos y mantenimiento de las relaciones.

Definición de los Procesos de Valor de Servicios BB

Para ello se utilizará la metodología empleada en los Programas de Calidad Total:

V01. Diseño y desarrollo de nuevos servicios

Investigación de las necesidades del cliente, búsqueda de alternativas y diseño y rediseño de servicios para cumplir con las expectativas del mercado.

¿Qué?: Crear o modificar líneas de servicio.

¿Para qué?: Mantener vigentes y actualizadas las respuestas de la organización ante las necesidades y expectativas de los clientes.

V02. Administración de base de datos del personal

Búsqueda, selección, enganche y adecuación del personal idóneo necesario para atender las necesidades de los clientes.

¿Qué?: Crear un *stock* de personal óptimo. Conseguir personal que cumpla con los perfiles concebidos por los clientes y la organización.

¿Para qué?: Contribuir al cumplimiento con las solicitudes de los clientes. Satisfacer la cantidad, calidad y oportunidad de los perfiles solicitados por los clientes.

V03. Venta de los servicios

Búsqueda de clientes potenciales, establecimiento de contactos, presentación de propuestas, cierre del negocio, información al interior de la empresa, instalación del servicio, seguimiento.

¿Qué?: Conseguir nuevos clientes para las líneas de servicio ofrecidas por la organización. Iniciar actividades operativas en las líneas de servicio.

¿Para qué?: Incrementar las ventas y lograr las metas de la rentabilidad de la organización. Dar cumplimiento con las especificaciones acordadas con el cliente garantizando la disponibilidad.

V04. Cumplimiento de requisiciones

Recibo de las solicitudes del cliente, adecuación de los recursos necesarios y cumplimiento de la entrega del servicio en los términos acordados.

¿Qué?: Atender oportunamente las solicitudes de los clientes y formalizar la relación productor-organizador.

¿Para qué?: Obtener satisfacción de los clientes y cumplir con la legislación laboral colombiana.

V05. Administración de bienes del cliente

Recibo, almacenamiento de bienes, muebles o suministros del cliente.

¿Qué?: Entregar los bienes necesarios a los productores para que desarrollen efectivamente las actividades a su cargo.

¿Para qué?: Garantizar seguridad, bienestar socio-laboral y desempeño en el desarrollo de las actividades diarias.

V06 Gestión de labores

Proceso de análisis, programación, ejecución de todas las tareas y actividades relacionadas con la prestación del servicio.

¿Qué?: Ejecutar las labores operativas de cada línea de servicio de la organización. Entregar información al cliente o a sus representantes sobre el resultado del servicio prestado por la organización.

¿Para qué?: Cumplir con las especificaciones dadas por el cliente. Disponer de información oportuna y veraz que les permita tomar decisiones sobre el negocio y/o servicio.

V07. Pago a personal en misión y/o servicios

Reporte de nómina del personal por parte de ejecutivos y supervisores, liquidación de nómina y pago al personal.

¿Qué?: Remunerar los servicios prestados por los colaboradores en misión y/o servicios.

¿Para qué?: Cumplir de manera oportuna y correcta con los pagos legales a los productores garantizando su satisfacción.

V08. Pago y mantenimiento de aportes parafiscales y legales

Pago de aportes de salud, pensión, cajas de compensación, ARP, a las entidades correspondientes para que garanticen una oportuna atención y disposición de estos recursos cuando los empleados lo requieren.

¿Qué?: Liquidar y pagar los aportes legales a Cajas de Compensación, EPS, ARP y AFP.

¿Para qué?: Cumplir de manera oportuna y correcta con los pagos legales a las respectivas entidades externas y así garantizar una atención oportuna cuando nuestros empleados la necesiten.

V09. Gestión de facturación y cobro

Elaboración de las facturas con base en los reportes, atención a las novedades y reclamos, presentación de las facturas, seguimiento y recaudo del dinero.

¿Qué?: Liquidación de los servicios prestados por la organización. Reunir todos los dineros causados por la prestación de los servicios.

¿Para qué?: Garantizar una factura veraz y oportuna a los clientes. Mantener la disponibilidad de dinero requerido para la operación normal de la empresa y el cumplimiento de sus obligaciones.

V10. Mantenimiento de clientes

Estudio permanente de la evolución del cliente y sus negocios con la empresa, desarrollo de instrumentos de evaluación del servicio, atención de quejas y reclamos y búsqueda de alternativas de crecimiento y mejora de los servicios.

¿Qué?: Garantizar la satisfacción de los clientes por los servicios recibidos y evaluar los niveles de percepción de los clientes entorno a los servicios recibidos de la organización.

¿Para qué?: Mantener la fidelidad de los clientes con la organización e incremento en el uso de los servicios que se les ofrecen.

MATRIZ DE LAS OPORTUNIDADES¹⁹

Conclusiones y recomendaciones sobre Manufactura AA:

- Los resultados de la Matriz de Oportunidades se presentan en la Tablas 3.

Lo que se puede concluir es que queda claro hacia dónde dirigir los esfuerzos de mejora de la organización para alcanzar los niveles de competitividad deseados. También es conveniente recordar que aquellos *procesos con brechas de desempeño grandes, antes que ser mejorados, deben ser rediseñados.*²⁰

Conclusiones y recomendaciones, Servicios BB

Es conveniente hacer algunos comentarios sobre esta matriz y que se pueden resumir explicando primero que horizontalmente se han agrupado los Factores de Éxito y sus Pesos dentro del concepto de Paquete del Servicio para generar un panorama claro.

Es necesario hacer las mismas observaciones y definiciones de la matriz anterior y concluir con la tabla de análisis.

Lo que se puede concluir es que queda claro hacia dónde dirigir los esfuerzos de mejora de la organización para alcanzar los niveles de competitividad deseados.

CONCLUSIONES GENERALES²¹

Una vez establecidos estos elementos de juicio y orientación para la acción es pertinente concluir:

- Formular y comunicar una estrategia no es suficiente. Es imperativo hacer una implementación efectiva que involucre la escogencia de:

19. Propiedad intelectual de Orlando Vásquez Castro, M.B.A., C.W.R.U. con reserva legal.

20. Hammer, M. Op. Cit.

21. Cascella, op., cit.

Tabla 3. Manufactura AA Matriz de Oportunidades

Factor de éxito		Téc. e innov.		Sop. técnico		Calidad		Tiempos entr.		Precio		Marca		Serv. cliente		Org. de vias.		Cap. produc.		Total oport. (%) por tuiti- cada proceso											
		6	IT	10	IT	10	IT	15	IT	15	IT	25	IT	10	IT	4	IT	8	IT		7										
Procesos C. de V.		5	2	90	2	1	20	2	1	30	1	1	0	5	2	375	4	2	80	4	2	32	5	2.5	100	5	2.5	87.5	814.5	18.2%	
V01	Inv. & des. de mercados	4	2	48	4	3	40	2	1	30	5	3	150	5	2	375	5	4	50	5	4	20	5	4	40	5	2.5	87.5	840.5	18.7%	
V02	Ventas	5	3.5	45	4	2.5	60	5	3.5	112.5	1	1	0	5	2	375	5	2	150	2	2	0	1	1	0	5	2.5	87.5	830	18.5%	
V03	Diseño y rediseño de prod.	4	3.5	12	1	1	0	5	3.5	112.5	5	3.5	112.5	5	3	250	4	3.5	20	2	2	0	1	1	0	5	3.5	52.5	559.5	12.5%	
V04	Gestión de insumos	4	3.5	12	1	1	0	5	3.5	112.5	5	3.5	112.5	5	2	312.5	5	4	50	2	2	0	1	1	0	5	3	70	669.5	14.9%	
V05	Fabricación	2	1	12	1	1	0	3	2	45	5	3.5	112.5	5	3	250	2	2	2	0	4	2	32	2	1	16	1	1	0	467.5	10.4%
V06	Logística	1	0.5	3	5	3.5	75	2	1	30	2	1	30	2	1	50	3	2	30	5	4	20	4	2	64	1	1	0	302	6.7%	
V07	Servicio al cliente																														
Total oportunidades por factor		222		195		472.5		517.5		1987.6		380		104		220		385		4483.5		100%									
(% Oportunidades por factor		5.0%		4.3%		10.5%		11.5%		44.3%		8.5%		2.3%		4.9%		8.6%		100%											

Columna IT	
Impacto de los procesos	= 5 puntos
Impacto crucial	= 4
Impacto importante	= 3
Impacto medio	= 2
Impacto bajo	= 1
Impacto muy bajo	= 1

Columna IA (Desempeño real y actual del proceso)

La calificación de esta columna IA será igual al impacto de la columna IT cuando el proceso cumpla a cabalidad. Si el desempeño actual es inferior, marque la diferencia dando puntos más bajos en la medida del cumplimiento; mientras más grande sea la diferencia entre IT e IA más inefectivo será el proceso en generar el valor en el Factor del Éxito.

Procesos de la Cadena de Valor	Total puntaje Impacto real		Total puntaje Impacto ideal		Brecha de desempeño		% de Brecha con ideal	
	real	ideal	real	ideal	real	ideal	real	ideal
Inv. & desarrollo de mercados	16	33	17	33	17	33	52%	52%
Ventas	25.5	40	14.5	40	14.5	40	36%	36%
Diseño y rediseño de productos	20	33	13	33	13	33	39%	39%
Gestión de insumos	24.5	32	7.5	32	7.5	32	23%	23%
Fabricación	24	33	9	33	9	33	27%	27%
Logística	16.5	25	8.5	25	8.5	25	34%	34%
Servicio al cliente	16	25	9	25	9	25	36%	36%

Tabla 4. Resumen de las conclusiones de la matriz de Manufactura AA

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos Factores	Brecha de Desempeño
Precio	44.3%	Ventas	19%	18.7%	36%
		Diseño y Rediseño de Productos	19%	18.5%	39%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	19%	18.2%	52%
		Fabricación	16%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	13%	12.5%	23%
		Logística	10.4%	10.4%	34%
		Servicio al cliente	6.7%	6.8%	36%
Tiempos de Entrega	11.5%	Ventas	29%	18.7%	36%
		Fabricación	22%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	22%	12.5%	23%
		Logística	22%	10.4%	34%
		Servicio al cliente	6%	6.8%	36%
Calidad	10.5%	Fabricación	24%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	24%	12.5%	23%
		Diseño y Rediseño de Productos	24%	18.5%	39%
		Logística	10%	10.4%	34%
		Ventas	6%	18.7%	36%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	6%	18.2%	52%
		Ventas	29%	18.7%	36%
Capacidad Productiva	8.6%	Ventas	23%	18.7%	36%
		Diseño y Rediseño de Productos	23%	18.5%	39%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	23%	18.2%	52%
		Fabricación	18%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	14%	12.5%	23%

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos Factores	Brecha de Desempeño
Marca	8.5%	Diseño y Rediseño de Productos	39%	18.5%	39%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	21%	18.2%	52%
		Ventas	13%	18.7%	36%
		Fabricación	13%	14.9%	27%
		Servicio al cliente	8%	6.8%	36%
Tecnología e Innovación	5%	Investigación & Desarrollo de Mercados	41%	18.2%	52%
		Ventas	22%	18.7%	36%
		Diseño y Rediseño de Productos	20%	18.5%	39%
		Fabricación	5%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	5%	12.5%	23%
		Logística	5%	10.4%	34%
		Servicio al cliente	1%	6.8%	36%
Organización de Ventas	4.9%	Investigación & Desarrollo de Mercados	45%	18.2%	52%
		Servicio al cliente	29%	6.8%	36%
		Ventas	18%	18.7%	36%
Soporte Técnico	4.3%	Logística	38%	10.4%	34%
		Diseño y Rediseño de Productos	31%	18.5%	39%
		Ventas	21%	18.7%	36%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	10%	18.2%	52%
Servicio al Cliente	2.3%	Investigación & Desarrollo de Mercados	10%	18.2%	52%
		Logística	38%	10.4%	34%
		Ventas	21%	18.7%	36%
		Servicio al cliente	29%	6.8%	36%

Tabla 6 Resumen de las conclusiones de la matriz de Servicios BB

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos los Factores	Brecha de Desempeño
Oportunidad	25%	Admón. Base de Datos	15%	7.16%	39%
		Gestión de Cobro	15%	14.49%	41%
		Mantenimiento de Clientes	15%	15.44%	46%
		Diseño de Servicios	10%	7.16%	18%
		Venta de Servicios	10%	11.38%	21%
		Cumplimiento de Requisiciones	10%	9.36%	32%
		Gestión de Labores	10%	10.95%	29%
		Pago y Mtto. Parafiscales	10%	9.48%	27%
Soporte Tecnológico	20%	Venta de Servicios	16%	11.38%	21%
		Pago y Mtto. Parafiscales	16%	9.48%	27%
		Gestión de Cobro	16%	14.49%	41%
		Cumplimiento de Requisiciones	11%	9.36%	32%
		Gestión de Labores	11%	10.95%	29%
		Pago a Personal	11%	6.95%	18%
		Admón. Base de Datos	9%	7.16%	39%
		Diseño de Servicios	9%	7.16%	18%
		Mantenimiento de Clientes	3%	15.44%	46%
Calidad	19%	Admón. Base de Datos	17%	7.16%	39%
		Gestión de Cobro	17%	14.49%	41%
		Mantenimiento de Clientes	17%	15.44%	46%
		Venta de Servicios	11%	11.38%	21%

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos los Factores	Brecha de Desempeño
		Cumplimiento de Requisiciones	11%	9.36%	32%
		Gestión de Labores	11%	10.95%	29%
		Pago y Mtto. Parafiscales	11%	9.48%	27%
		Pago a Personal	6%	6.95%	18%
Productividad	14%	Admón. Base de Datos	12%	7.16%	39%
		Cumplimiento de Requisiciones	12%	9.36%	32%
		Gestión de Labores	12%	10.95%	29%
		Pago y Mtto. Parafiscales	12%	9.48%	27%
		Gestión de Cobro	12%	14.49%	41%
		Mantenimiento de Clientes	12%	15.44%	46%
		Diseño de Servicios	9%	7.16%	18%
		Pago a Personal	10%	6.95%	18%
		Admón. de Bienes del Cliente	6%	1.26%	13%
		Venta de Servicios	3%	11.38%	21%
Solidez	10%	Diseño de Servicios	20%	7.16%	18%
		Admón. de Bienes del Cliente	20%	1.26%	13%
		Pago y Mtto. Parafiscales	20%	9.48%	27%
		Gestión de Cobro	20%	14.49%	41%
		Gestión de Labores	10%	10.95%	29%
		Venta de Servicios	8%	11.38%	21%

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos los Factores	Brecha de Desempeño
Precio	4%	Venta de Servicios	83%	11.38%	21%
		Diseño de Servicios	17%	7.16%	18%
Cubrimiento	3%	Mantenimiento de Clientes	100%	15.44%	46%
		Admón. Base de Datos	18%	7.16%	39%
Flexibilidad	3%	Cumplimiento de Requisiciones	18%	9.36%	32%
		Gestión de Cobro	18%	14.49%	41%
		Mantenimiento de Clientes	18%	15.44%	46%
		Admón. de Bienes del Cliente	13%	1.26%	13%
		Gestión de Labores	13%	10.95%	29%
Portafolio	1%	Diseño de Servicios	100%	7.16%	18%

- * Procesos a mejorar para entregar un mejor valor a los clientes.
- * Tipo de información y medidas a usarse para evaluar el éxito del mejoramiento en los esfuerzos.
- * Responsables por la identificación e implementación de los cambios.
- * Elaborar una agenda que incluya las actividades, los tiempos y los responsables.
- * Establecer una bitácora y un mecanismo de seguimiento y valoración, y
- * Tomar los resultados como bases para la elaboración del programa de evaluación del desempeño de la organización.
- La verdadera estrategia es el acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio, y hay sólo una manera de hacerlo exitosamente: enfocándose en tres claves para traducir la estrategia a la acción: procesos, medidas y responsabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Akao, Yoji, ed., *Quality Function Deployment*, Productivity Press, 1990.
- Albrectht, Karl. *La Revolución del Servicio*, ed. LEGIS, 1990.
- Anthony, Robert, Dearden, John and Vancil F., Richard. *Management Control Systems*, Irwin, Homewood, 1972.
- Cascella, Víctor. «Three Keys for Translating Strategy Into Action». *Journal of Organizational Excellence*. Winter 2001, Vol. 21, Numb. 1. Traducido y adaptado al español por Orlando Vásquez Castro M.B.A. - C.W.R.U. Hecho con propósitos académicos.
- Daniel, Ronald. *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, Sep-Oct 1961.
- David, Fred. *Strategic Management*, Prentice Hall, 6th ed. 1989.
- Evans, James R. y Lindsay, William M. *The Management and Control of Quality*, Ed. South Western, 5th ed., USA, 2002.
- Fitzsimmonds, James y Fitzsimmonds, Mona. *Service Management*, McGraw- Hill, 3rd ed. 2000.
- Hauser, J.R. and Clausing D. *The House of Quality*, Harvard Business Review, May June, 1988, pp 63-73.
- Hill, Charles, Jones, Gareth. *Administración Estratégica*, McGraw-Hill 3a. ed. 1996.
- Miller, Alex. *Strategic Management*, Irwin-McGraw-Hill, 3rd ed, 1999.
- Porter, E. Michael. *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.
- Sasser, Earl. *Management of Service Operations*, Allyn & Bacon, Boston 1978.
- Thompson, Arthur y Stickland, A.J. *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, 11 ed. 1999. ☀

HOW TO MOTIVATE FASTER GROWTH IN COLOMBIA: THE LEADING SECTOR STRATEGY REVISITED

ROGER J. SANDILANDS

- Roger Sandilands is a Reader in Economics. A graduate of Strathclyde and Simon Fraser Universities, he has held university posts in the United Kingdom, Canada, Singapore, Sweden and Peru, and has worked as an economic consultant to the United Nations, the Colombian Agricultural Research Institute, and the Colombian National Planning Office. His books include *Monetary Correction and Housing Finance in Latin America* (Gower, 1980); *The Life and Political Economy of Lauchlin Currie: New Dealer, Presidential Adviser, and Development Economist* (Duke University Press, 1990); and *Money and Growth: Selected Paper of Allyn Abbott Young* (Routledge, 1999).
- His published papers deal with international trade, housing finance, land value taxation, monetary policy, growth theory, agricultural modernization, industrialization, and the economic history of the Great Depression. He has also been Managing Editor of the *Journal of Economic Studies*.

Fecha de recepción: 21-10-2002

Fecha de aceptación: 16-12-2002

ABSTRAC

This paper reproduces two public lectures given at an Incolda conference in Bogota, October 1, 2002 on «La Realidad de la Economía Colombiana». It reviews the great structural changes in output and employment over recent decades and how macro-economic policies can strengthen or weaken the natural forces underlying these changes. It distinguishes between potentially inflationary policies designed to increase demand in a monetary sense, and those that focus on institutional changes that enhance competition and mobility. It explains how inflation distorts the

allocation of resources, and why it especially harms long-term housing finance and exports. It explains the logic of Lauchlin Currie's leading sector theory of growth and shows why and how housing and exports can be given special protection to accelerate development.

KEY WORDS

Colombia, growth, structural changes, inflationary policies, leading sector theory of growth, housing sector, exports sector, development.

Clasificación: B

It has been a few years since I worked seriously on the details of the Colombian economy, so I am a little divorced from the contemporary reality, which I do understand is extremely complex and fragile at the moment. But I hope that the work that I have done in and on Colombia since I first came here in 1968 gives me a long-term perspective that will justify my addressing this distinguished audience today.

When I first arrived here in the late 1960s the structure of the Colombian economy was very different from what it is today. The population was «only» 17 millions. This was up from 10 millions in 1950 when the first World Bank Mission arrived, and even then the mission report complained of an excessively high birth rate. This was the mission headed by Lauchlin Currie, and the health expert on the team, Dr Joseph Mountin of the US Public Health Service, later initiated work in the National Health Service in Washington that led eventually to the pill.¹ Currie remained in Colombia after delivering his famous Informe Currie—the World Bank Report of 1950—and he played a very important—and, naturally, very controversial—part in guiding Colombia's economic development in the following four decades. I was a student of Lauchlin Currie's in graduate school in Canada and what I have to say today owes much to his influence and to the work I have done here in Colombia in association with him at Planeación Nacional and other places.

When the first World Bank Mission arrived here in 1950, about 70 percent of the Colombian population lived in

rural areas; by the late 1960s this proportion had fallen to less than 40 percent. Today it is around 25 percent. There was always an imbalance between the proportion of the work force engaged in agriculture and the proportion of the GDP generated by that sector—around a third in 1950, a quarter in the late 1960s and around 13 percent today. A simple arithmetic calculation shows you that this puts average rural output and incomes per worker significantly below the incomes of workers in the urban sectors.

Urban workers—in manufacturing, commerce, construction and services—are much more productive than their rural counterparts in terms of the value of what they can produce. This is the most powerful reason for the continuing mass migration from village to town and from town to city in Colombia over the past 50 years. This process has been powerfully reinforced by the continuing process of technification of agriculture that displaces rural labour in the face of low elasticity of demand for the products of this sector. This process of technification still has a long way to go before productivity levels approach those in North America and Europe where barely 2 percent of the active population now work in agriculture. Of course, rural violence is another factor but this is nothing new in Colombia, though there has recently been a tragic increase in this expulsion factor.

Rural-urban migration is just one manifestation of underlying natural market forces at work-forces that

1. However, it takes much more than the availability of the pill to bring the birth rate down - see below

persuade or compel resources from sectors where the return is low to activities where the return is much higher. When labour and capital move from the textile sector in Bogota toward the electronics sector (or to pharmaceuticals or commerce or construction) because of higher returns in the latter over time, this is a process that is encouraged. But when labour and capital move from Boyaca to Bogota this is often seen as a cause for regret; as a Bad Thing.

This regret is understandable. The social, psychological and infrastructural burdens associated with the economic mobility mechanism in the process of rural-urban migration are much greater than in the case of urban-urban mobility. And much greater than anything experienced in Europe or North America at comparable stages of their development. Nevertheless, the more that these burdens are assumed and tackled the greater the efficiency of the economic machine, and the greater the potential increase in overall GDP and in average real incomes and living standards for rural and urban workers alike. Indeed, the rewards—in terms of potentially much higher growth rates than in 19th century Europe and North America—are also much greater if policy makers put oil rather than sand into the mobility mechanism.

It is no accident that compound growth rates in the Asian tigers have been as high as 8-10 percent per year the last few decades. At these rates there is a doubling of per capita incomes every 10 years. Thus in Singapore, for example, a country that I also first visited in the 1960s and where I have recently spent 6 years of my working life, liv-

ing standards today are about 8 times higher than in the 1960s and per capita income higher than in most of Europe.

The problem for Colombia is of course compounded by the fact that the birth rate continues to be much higher than in Europe and North America in the 19th century, while mortality rates have come tumbling down. Thus Colombia's population today is more than double what it was when I first came to Colombia, and more than 4 times what it was when the first World Bank Mission launched Colombia on its first serious development programme. That is an extra 33 millions, with nearly a million more each year or so.

Fortunately, population growth is slower now than in the 1960s. This is largely due not so much to the pill as to the *incentive* to reduce the birth rate. This is due to the impact on incentives of higher rates of urbanization, higher incomes, greater job opportunities for women outside of the home, and higher levels of education, particularly for girls.

Does Colombia need all these extra people to fuel its economic development? Of course most of them will eventually be members of the work force. But the *productivity* of the work force depends on how disciplined and educated they are. And, above all, on how much physical capital and technology they each will have to work with. It is the *productivity* of the work force, not their number, that makes for a high per capita level of income, a high standard of living, and a more equal distribution.

My own thinking of these issues is, as mentioned, considerably influenced by

Lauchlin Currie, who in turn was greatly influenced by his Harvard mentor, the great American economist Allyn Young whose most famous writing was delivered as the presidential address to the British Association in 1928, on «Increasing Returns and Economic Progress» while Young was a visiting professor at the London School of Economics. (Young had the unique distinction of being president of the AEA, the ASA and the BA.) Let me try to explain the relevance of his theories to an audience of Colombian entrepreneurs.

Young's theme took as its point of departure Adam Smith's famous account, in the opening chapters of *The Wealth of Nations*, of the economies of scale available in a simple pin factory. This was written in 1776 —a time when Britain was a developing country like Colombia today, so Smith's writings are still relevant. The key point was that the opportunities to exploit the amazing possibilities of enhanced productivity via specialization depended on the size of the market. Hence Smith's famous aphorism that «the division of labour depends on the size of the market.»

Young developed this basic insight. He explained that the form in which specialization —and hence productivity growth— occurs in the modern economy was via specialization by firm as well as within firms. And accompanying this specialization was a greater degree of «roundaboutness» or capital-intensity. Hence the growing economy is a more and more *complex* economy in which industrial diversification and sub-division is just as important, or more important than industrial concentration and monopoly.

Competition, mobility, and unrestricted access to the cheapest and best goods and services available at home and abroad were the key conditions. Competition, mobility and openness increase both the ability to produce more via specialization, and to enjoy greater purchasing power, or increased real incomes. And it was increasing real incomes (arising from the ability to use one's income to buy the cheapest and best available goods and services) that represented the increased real demand or size of the market.

From these insights it is possible to construct a theory of cumulative causation or self sustaining growth. Depending on the degree of competition and mobility, falling costs of production will be passed on to consumers in the form of lower prices or higher real wages. This is what increases the size of the market. This in turn increases the incentive and the finance needed to expand output and productive capacity throughout the economy, and to adopt productivity-enhancing technologies and organizations in existing and new industries.

Increased market size makes for changes that are both quantitative and qualitative. The qualitative changes —new technologies, new ways of organizing firms and industries, new skills, new products, new jobs— engender macroeconomic increasing returns that are largely automatic, or the natural result of market forces.

This has come to be known as the Young-Currie multiplier. It means that the growth rate has an endogenous tendency to continue at the same rate year after year. For growth means

that the real market size is bigger each year. Thus growth increases the division of labour. But increased division of labour, or specialization, increases productivity and growth. Thus, in Young's words: «the division of labour is limited by the division of labour»; or growth is limited by growth. This implies that automatic market forces may perpetuate a slow as well as a fast growth rate. The existing growth rate, whatever it is, has a tendency to continue at the same rate.

The key problem for policy makers is how to convert a slow growth trend into a fast growth trend. Or in other words, how can policy makers expand the size of market demand in order more fully to capture the benefits of specialization and achieve greater increasing returns?

The answer does not lie in an increase in the money supply or in continuous fiscal deficits. That way there may indeed be an increase in *monetary* demand. And in Colombia there has never been any difficulty in achieving that. If that were the solution Colombia would have had one of the fastest growth rates in the world in the past 40 years. Instead it has one of the slowest —and much slower than that of the Asian tigers and much below Colombia's potential. This is a country immensely rich in entrepreneurial and natural resources, but these resources have been largely underutilized.

The solution lies in measures that increase *real* demand.

But real demand depends on real supply, and vice versa. How break into this circle, to ensure that the circle expands year after as fast as possible? The answer is that much more atten-

tion needs to be given to the factors that hold back an increase in real demand for the goods and services that Colombia is capable of producing if only the *incentive* is given. It is not just, or mainly, a matter of increasing the supply of capital, or foreign exchange, or workers. *It is a matter of how to make it appear worthwhile to entrepreneurs.* Who will use their own or other people's money to invest in new capacity and technology if the potential increase in supply looks as if it will outstrip the potential increase in demand? *In those circumstances and increase in supply at the level of the individual firm or individual sector may result in a fall in price that is faster than the potential cost savings.* The potential result is bankruptcy. So the individual entrepreneur holds back and increases output only in line with the historic trend. And in Colombia this secular trend has been rather miserable.

Thus it is incumbent upon policy-makers to get the macroeconomic conditions right.

In my opinion there have been two major, related failings here:

(i) The first is the belief that the major constraint on non-residential business expansion is a lack of credit and/or interest rates are too high.

(ii) The second is the belief that devaluation causes inflation and that therefore the best way to control inflation is to control the exchange rate.

Both of these issues are intimately related to the recent problem of recession worldwide, and in particular to Colombia's recent economic misery.² After the break I shall go into these two issues a little more deeply.

But what if the main cause of inflation is actually an excessive expansion of the money supply? What if this is partly brought on by a central bank upon which strong political pressures are brought to bear to keep interest rates low? What if the Banco de la Republica acts not solely as a central bank whose prime role is to control the supply of money in line with the real growth of the economy but also as a development bank that provides development finance and cheap credit to favoured farmers and industrialists? In these circumstances there is a real conflict of objectives; and in the past the cheap money lobby or the influence of the spending ministers has prevailed too often.

The result has been an inflation rate much higher than the world average. This has had at least two extremely damaging effects on investment and the efficiency of the economy (as well as noxious effects on the distribution of income). The **first** concerns the effect on trading opportunities with the rest of the world. The **second** concerns the market for housing finance, and hence investment in building and related industries.

• FOREIGN TRADE

Let me first discuss the issue of foreign trade opportunities.

In Colombia the tendency has frequently been to control the exchange rate instead of the money supply in the face of inflation. This has produced a chronic tendency toward an overvalued exchange rate. This has made Colombia's imports artificially cheap and her exports artificially

expensive. This means that when trying to sell their goods and services, Colombian producers have had to rely too much on the limited domestic market and not enough on the potentially vast world market.

Import controls and export subsidies have been employed to try to help Colombian producers, but these have created an excessively large bureaucracy. This is extremely frustrating to business, wastes productive resources, and is partial and discriminatory. It does little to enable Colombia to increase its world market penetration. When the demand is limited, supply has to follow the distorted and limited pattern of demand. Specialization, diversification, and the adoption of new technologies are frustrated. Increasing returns and fast growth are sacrificed.

In parenthesis, I may mention a related problem that Colombian industrialists face when the exchange rate is overvalued and the country experiences chronic balance-of-payments difficulties. In trying to deal with the allocation of foreign exchange bureaucratically rather than through the market mechanism civil servants at Incomex tell industrialists what they can and cannot buy from abroad. With a chronic unemployment problem and low wages, you are told by civil servants to spend your money (not theirs) on labour-intensive methods rather than the methods that *you* regard as most economic and suited to your particular needs. The import of capital-intensive technologies are discouraged and even prohibited.

2. Show Sergio Clavijo's "Index of economy misery", 1967-2001

Let me give you an example, though I am sure many of you will have similar or better examples than mine. I know an energetic Colombian industrialist who was denied an import licence for an advanced German machine that would produce drip irrigation tubes rapidly and cheaply. Instead he was forced to use antiquated second-hand machinery bought locally. The machine broke down frequently and was slow. The up-front capital cost of this machine was much less than the foreign one; but what of the overall costs of production for the tubes? Overall costs included the costs of slowness and breakdown, and the labour costs were also higher. Nevertheless, the increased labour-intensity of the antiquated, low-productivity methods is often been regarded as an advantage rather than a disadvantage in the eyes of the economically illiterate. With higher unit costs and smaller output, the irrigation equipment is sold at a higher price to farmers and flower growers. Ultimately domestic consumers of food and the foreign purchasers of flowers face higher prices. Domestic and foreign sales are thus lower than would be possible if the manufacturer had been free to use his own best technical and economic judgments when investing his own money.

The lesson is a universal one. If costs are artificially raised through protectionism, the home and foreign markets available to Colombian producers generally is lower. Protection for one group is disprotection for the rest of the economy. With smaller markets, the incentive for all Colombian producers to invest and innovate is lower. Low demand, low incentives, low growth: A vicious cycle is perpetuated.

Thus there is an intimate connection between the health of the sectors supplying foreign markets and those supplying the home market. They do not expand at each others' expense. Their fortunes, and that of the whole economy, are mutually reinforcing—either in the upward or in the downward direction. If, for example, the housing sector is sick, it will be harder not easier for exporters to keep their costs low and to exploit economies of scale.

• THE HOUSING MARKET

This brings me to the second debilitating effect of inflation (or an excessive expansion of monetary demand), namely, its debilitating effect on real demand in the housing market. Once again the problem relates to the view that credit ought to be offered on the cheapest possible terms to borrowers. And just as industrialists constantly lobby the government and central bank to keep interest rates low and credit cheap, so in the market for housing finance the voice of the borrower has greater political weight than the voice of the saver.

The result? Big *potential* demand for housing finance, but small supply. And the market always clears at the short end. A short supply means that large potential demand becomes short *effective* demand. The key problem for policy-makers is how to convert potential into actual demand.

The housing finance market is not like most other credit markets, because it typically finances an asset whose value is usually very large relative to the borrower's income, and so needs to be on much longer terms than most. When inflation is high nominal interest rates are also high, even when they

are negative in real terms. At high nominal rates of interest, say 20 percent, there is a major «front-end-loading» or cash squeeze problem for borrowers. To buy an apartment with a mortgage of \$100.000 requires that the borrower pay \$20.000 in interest payments alone in the first year. This may nearly exceed his entire annual income even though in theory that apartment should be easily affordable in the long term to someone with his income. Furthermore, even if he could overcome the frontend loading problem, why would savers bother to put their money into the system if inflation is, say, 22 percent or more? That is, if interest rates in the corporaciones de vivienda (CAVs) are negative in real terms. And they would be doubly reluctant if the banks specializing in short-term loans to other types of borrower are able to offer better rates to lenders and extract higher rates from borrowers.

(Incidentally, now that Colombia's CAVs have been fused into the banks, the banks may have less incentive than when the CAVs were independent specialist institutions, to use their funds to finance housing rather than automobiles and consumer credit. I well recall Dr Gabriel Rosas presenting a paper on behalf of Lauchlin Currie at a convention in Cartagena in 1991 that warned of the benefits of financial specialization and the dangers of multi-banking. A pity his words have not been heeded.)

The main pint is that inflation introduces a major distortion into capital markets by discriminating heavily against housing. Yet this is the very sector where *potential* demand is very great. It is also a sector with a relatively low import content. And it has

the potential to employ hundreds of thousands of workers in relatively well-paying jobs, even when efficient capital-intensive building methods are employed.

A dynamic housing sector is vital also to the better functioning of the labour mobility mechanism. Workers moving from village to town, from town to city, and from city slums into better accommodation in the same city need housing if they are to make the move easily. Thus housing is a vital part of a job creation programme. It employs labour directly in the building of houses and related infrastructure. And it plays a crucial indirect role in making labour available to other employers in industry, commerce and services. An increased supply of housing at lower cost reduces the cost of an important wage good, and so enables employers to cut their own wage costs without reducing the standard of living of the workers.

Furthermore, by playing this vital role in oiling the labour-mobility mechanism, a dynamic construction sector enables more and more workers to move from low-to higher-paying jobs. Ultimately real wages all round should increase, thanks to the overall productivity-enhancing effects of better mobility and the way in which this in turn increases overall size of the market, or GDP. This is what encourages investment and innovation that would not otherwise have been worthwhile.

Note too that those industrialists who are producing goods and services that enter into the building of houses (the construction sector itself is basically an assembly industry) see no point in expanding their operations greatly, or establishing new specialist

plants that yield big economies of scale, unless they are happy with the prospective increase in demand for their products: bricks, cement, glass, pipes, sanitary fixtures, furnishings, paint, etc. They need an incentive; and the incentive comes from an expansion in demand, not in terms of money only, but in real terms.

It is in this sense that for many years Professor Currie pushed hard for the adoption of a leading sector strategy in Colombia, with construction and exports as the two most important candidates for this role.

Exports were to be encouraged through the preservation of a more permanently competitive exchange rate. This would be achieved through policies that ensured that the external value of the peso kept in line with its internal value. If domestic inflation is depreciating the internal value of the peso then its external value should be allowed to reflect this. Otherwise a major distortion is introduced into the market signaling process.

Housing was to be encouraged through the valor constante system that guaranteed savers a fair return on their savings while at the same time making it much easier for bor-

rowers to pay a reasonable real interest rate to savers without encountering the crippling cash flow problem that had artificially restrained demand for many years.

In the early years of the valor constante system it operated fairly closely to a theoretical and practical ideal. Savings flowed into the system at a rate that astonished the skeptics; but demand increased even more rapidly. Construction boomed without recourse to massive subsidies or burden on the taxpayer or the central bank. Colombia's growth rate was higher in this period than before or since. But sadly, over the years, once the borrowers had got their mortgages they formed a powerful pressure group to persuade the government to weaken the system by loosening the index link with inflation. This was to the detriment of savers and jeopardized the competitiveness of the housing finance system vis-a-vis the rest of the capital markets. As saving declined the government has had to rely more and more on «social» housing, at great fiscal cost and with far less housing constructed than in the past, and with a socially and economically costly pattern of urban development.

Table 1. Inflation, Unemployment and Growth in Colombia

Periods	Inflation (Cpi-Average) (1)	Unemployment (Main Cities) (2)	Growth (Real-GDP Var) (3)	Index of Macroeconomic Suffering (4)=(1)+(2)+(3)
1967-74	12.1	9.9	6.2	15.8
1975-81	24.7	9.5	4.5	29.6
1982-89	22.6	11.7	3.5	30.9
1990-97	24.0	10.1	4.0	30.0
1998-01	11.7	18.3	0.2	29.8

Sergio Clavijo, «Monetary and Exchange Rate Policies in Colombia: Progress and Challenges (1991-2002),» mimeo, Bank of the Republic, Bogota, May 2002.

Thus, although housing has a great potential as a leading sector in the potential acceleration of the rate of economic growth in Colombia, it also has the potential to lead the economy down as well as up. I hope that as a tribute to the unparalleled efforts of Lauchlin Currie on behalf of faster economic growth and social justice

in Colombia from the time of his arrival here in 1949 right up to his death in 1993, Colombian policymakers may make amends and ensure that his leading sectors strategy is resurrected. It would be a fitting way to mark the centenary of his birth a week from today. ☀

ESTUDIANTE INVITADO

Para cada entrega de «Estudios Gerenciales» se publica un artículo de uno de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

El estudiante invitado ha ganado este honor por su esfuerzo y dedicación a la investigación y/o reflexión en temas propios de su programa.

Este artículo se somete a los criterios editoriales de la revista.

El editor

POBREZA EN COLOMBIA: TIPOS DE MEDICIÓN Y EVOLUCIÓN DE POLÍTICAS ENTRE LOS AÑOS 1950 Y 2000

Carlos Enrique Ramírez R.

Director Programa de Economía y Negocios Internacionales Universidad Icesi; Magíster en
Negocios Internacionales University of North London; Magíster en Estudios Políticos
Universidad Javeriana; Economista Universidad Javeriana

JOHANN RODRÍGUEZ BRAVO

Estudiante de décimo semestre de Economía y Negocios Internacionales
de la Universidad ICESI

Fecha de recepción: 26-09-2002

Fecha de aceptación: 20-12-2002

RESUMEN

El fenómeno de la pobreza en Colombia es una compleja red de factores entrelazados. Las definiciones actuales se circunscriben a indicadores estándar internacionalmente aceptados, que se basan principalmente en el nivel de ingresos y en necesidades básicas insatisfechas. Sin embargo, la elección de estos índices puede traer sesgos de exclusión y de inclusión desviando el resultado de las políticas públicas. Los gobiernos desde 1930 se han preocupado por la creación de programas que reduzcan la pobreza, pero sólo desde la década de los cincuenta se empezaron a ver los resultados. En los últimos cincuenta años, los niveles de pobreza medidos por necesidades han venido disminuyendo, pero en la última década, el cambio estructural y la recesión de 1998 y 1999 retrasaron once años la calidad de vida de los colombianos. La

literatura económica y las instituciones como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo sugieren algunas alternativas para salir del problema, pero cada país es único y debe adaptar sus políticas a su propio contexto.

PALABRAS CLAVES

Pobreza, línea de pobreza, desigualdad, educación.

Clasificación: C

ABSTRACT

The phenomenon of the poverty in Colombia is a complex net of interlaced factors. The current definitions are circumscribed to internationally standard indicators that are based on the level of income and unsatisfied basic necessities, however, the election of these indexes can bring exclusion and inclusion biases deviating

the result of the public policies. Since 1930 governments have worried about the creation of programs that reduce the poverty, but only since the fifties the results began to be seen. In the last 50 years, levels of poverty have decreased, but in the last decade, the structural change and the recession of 1998 and 1999, retarded 11 years the quality of life of the Colombians. The economic literature and

the institutions like the World Bank and the Inter-American Development Bank suggest some alternatives to leave the problem, but each country is unique and it should adapt their policies to its own context.

KEY WORDS:

Poverty, Line of Poverty, Inequality, Education

INTRODUCCIÓN

Entender la pobreza es muy complejo, sobre todo porque es el resultado de una serie concatenada de factores que se alimentan unos a otros. Definir la pobreza es algo que la economía ha intentado desde sus variables macroeconómicas más conocidas: ingreso y consumo; pero, aunque los estudios hayan mejorado las formas de abordar los problemas, siguen existiendo desacuerdos en cuanto al significado real de la pobreza. La economía, desde los trabajos de Smith hasta finales de 1940, se concentró en el problema de la riqueza, dejando a un lado la investigación científica y rigurosa del fenómeno de la pobreza; no obstante, en el período inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial, la división política y económica del mundo creó las condiciones para que los académicos empezaran a tratar el tema de la pobreza y el subdesarrollo con un mayor rigor. Desde los primeros trabajos de la economía del desarrollo y, posteriormente, de la economía del crecimiento, se aportó muchísimo al estudio de la pobreza como problema económico y social. Las definiciones que se dan sobre pobreza, en general, van por un mismo camino: ser pobre es no disponer de los recursos para obtener los medios mínimos de subsistencia; pero la pobreza es mucho más. Para el Banco Mundial “la pobreza es hambre. La pobreza es falta de techo bajo el cual resguardarse. La pobreza es estar enfermo y no poder ser atendido por un médico. La pobreza es no poder ir a la

escuela y no saber leer. La pobreza es no tener trabajo, tener miedo al futuro y vivir día a día”.¹

Según Amartya Sen,² premio Nóbel de Economía en 1998 por sus trabajos sobre la distribución del ingreso y el bienestar económico, la pobreza no es simplemente la falta de ingreso, sino la falta de capacidades básicas y de libertad para obtenerlo. Los esfuerzos teóricos por acotar el término entre cantidades y cualidades, sin embargo, seguirán siendo una aproximación “lejana” al verdadero significado que hay detrás del sufrimiento que experimenta una persona considerada como pobre .

El objetivo de este ensayo es reseñar la evolución de la pobreza en Colombia en los últimos cincuenta años. En la primera parte, se hará referencia a las formas básicas de medir la pobreza (necesidades básicas insatisfechas, línea de pobreza e indigencia, índice de calidad de vida, índice de desarrollo humano y coeficiente de Gini). En la segunda sección, el objetivo es poner de manifiesto las políticas sociales que los gobiernos han implementado durante los últimos cincuenta años, y describir cómo ha permanecido el bienestar de los colombianos; esta parte del trabajo está compuesta por seis subtítulos que resumen específicamente lo acontecido en uno o en varios períodos presidenciales. En la tercera sección se retomarán algunos aspectos de la pobreza en Colombia (el atraso rural y la desigualdad) con el objetivo de abarcar dimensiones más

1. www.worldbank.org/poverty

2. “[...] poverty must be seen as deprivation of the basic capabilities rather than merely as lowness of incomes, which is the standard criterion of identification of poverty” (Sen, 1999).

amplias alrededor de la pobreza. Para cerrar, se presentan unas conclusiones generales y se hacen varias sugerencias y recomendaciones con el fin de pensar en algunas soluciones frente al problema.

FORMAS DE MEDIR LA POBREZA

La forma en que se ha abordado el tema de la pobreza ha sido a través de métodos que miden la calidad de vida y el nivel de ingresos suficiente para subsistir; pero incluso con esos métodos no se puede apartar la subjetividad. La pobreza es relativa, por ejemplo, “¿puede considerarse pobre una familia que no puede permitirse un carro? En algunos países en que los carros sean aún el lujo de los ricos la respuesta será “No”; pero quizá sería “Sí” en algunas comunidades de Estados Unidos” (Meade, 1985). Por lo tanto, toda medición o definición de pobreza debe circunscribirse al lugar y al tiempo, pues aunque según el estándar internacional ser pobre es vivir con menos de dos dólares al día, muy seguramente en los países desarrollados un individuo con un ingreso por encima del promedio mundial sea también considerado pobre. Las nociones de pobreza, como ya se mencionó antes, son tan difusas que es muy difícil darles un cuerpo teórico; por tanto, se considera que son altamente normativas y para definir las en térmi-

nos metodológicos se encuentran limitaciones. Lo que se ha terminado haciendo es contextualizando la pobreza alrededor de “indicadores que comparan el nivel de vida con el “estilo de vida” imperante en la sociedad” (Cuéllar y Uribe, 2001).

A continuación se presentarán los indicadores comúnmente utilizados para medir la pobreza.

Necesidades básicas insatisfechas

Indicador que señala la carencia o insuficiencia por parte de un hogar de una de las siguientes cinco necesidades básicas: vivienda con materiales adecuados, servicios públicos de acueducto y alcantarillado, nivel bajo de hacinamiento (menos de tres personas por cuarto), bajo grado de dependencia (menos de tres personas a cargo de cada trabajador del hogar, con educación) y niños entre los 7 y los 11 años con asistencia escolar idónea. Si el hogar tiene una necesidad insatisfecha se considera que está en condiciones de pobreza y si tiene más de una se considera en miseria.

De acuerdo con el boletín No. 26 del DNP, entre 1973 y 1996 la pobreza en Colombia medida en términos de las NBI se reduce significativamente, pero después de 1996 se presentan signos de estancamiento (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Índice de pobrezas.

	1985	1993	1996	1997	1998	1999
% Personas 1 NBI	45.6	37.2	26	25.9	26	24.9
% Personas +1 NBI	22.8	14.9	8.9	8.6	8.2	7.3

Fuente: Cálculos DNP-UDS-Diogs con base en Dane, censos de 1983 y 1993.

Línea de indigencia y de pobreza

Esta es una metodología que basa sus estimaciones en el nivel de ingreso de los hogares.

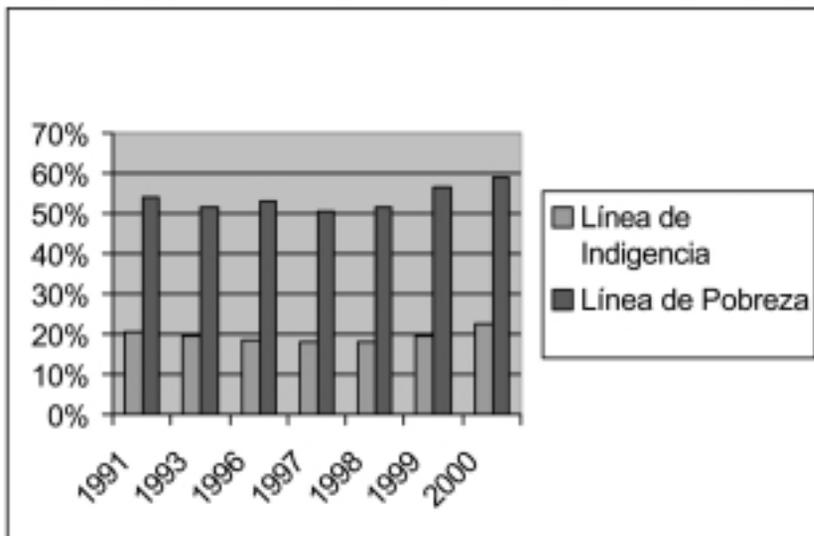
Desde este concepto se consideran pobres extremos aquellos hogares que no tienen el ingreso mínimo requerido para comprar una canasta de alimentos que contenga los requerimientos nutricionales básicos diarios (2200 calorías, 62 g de proteínas, calcio, hierro, tiamina, riboflavina, niacina, y vitamina C). El costo de la canasta de alimentos es lo que se conoce como *línea de indigencia*. La *línea de pobreza*, por su parte, es el costo de una canasta básica de bienes y servicios. Para calcularla se multiplica la *línea de indigencia* por un coeficiente que resulta del cociente entre el gasto total sobre el gasto en alimentos del 25% más pobre de la población. Bajo esta metodología

se calcula la “incidencia”, que significa el porcentaje de personas que están por debajo de la *línea de pobreza*. La evolución de la pobreza en los últimos diez años se muestra en la Gráfica 1; hay que tener en cuenta que la línea de pobreza también contiene un porcentaje de personas bajo línea de indigencia.

Índice de Condiciones de Vida (ICV)

Es un índice que comprende variables que miden la calidad de vivienda, el capital humano actual y potencial, el acceso y la calidad de los servicios y las condiciones del hogar. Este es un indicador usado para medir el bienestar de individuos, hogares, municipios y regiones. El índice parte de cero y aumenta según sean mejores las condiciones de vida del hogar. Como ejemplo, el promedio nacional en el ICV en 1993 era de 70.3 y aumentó a 73.2 en 1997.

Gráfica 1. Pobreza e indigencia.



Fuente: DNP, 2001.

Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Es un indicador adoptado por las Naciones Unidas desde 1990, gracias a las propuestas de Amartya Sen y el economista Desai. El objetivo con el indicador era disponer de una medida de desarrollo fácil de divulgar, así como lo es “el ingreso per cápita” pero que tuviera más grado de sensibilidad frente al aspecto social del individuo y su vida en comunidad. El IDH busca medir el bienestar de un país teniendo en cuenta tres áreas fundamentales del desarrollo humano: salud (esperanza de vida al nacer), educación (alfabetismo, tasa de matriculación primaria y secundaria) e ingreso (PIB per per, paridad del poder adquisitivo etc.). Los valores del índice van de 0 a 1 y el país con el indicador más cercano a 1 es el más próspero en condiciones de bienestar.

En 1990, el documento de la ONU clasificó en un ranking a 130 países. En 1992, el número de países subió a 173. En el último informe de las Naciones Unidas (2002) Colombia aparece en el puesto 68 a 30 puestos de Chile que es el primero de los países latinoamericanos, permaneciendo en la categoría de los países con desarrollo humano medio. Los primeros tres países en la escala son Noruega, Suecia y Canadá.

Coeficiente de Gini

El Gini mide la inequidad o la desigualdad. Por desigualdad se entiende toda dispersión en la distribución

de cualquiera de los factores de bienestar como el ingreso, la propiedad, el acceso a los recursos entre otros. Para un país es indispensable analizar y solucionar el problema de la mala distribución de la renta, porque a largo plazo esto produce una reducción de los potenciales niveles de bienestar. El problema de inequidad es el más notorio de la pobreza. En el mundo, de los 23 billones de dólares que se producen sólo el 20% se queda en los países pobres, a pesar de que estos albergan el 80% de la población mundial. El coeficiente de Gini varía entre 0 y 1 mostrando mayor desigualdad mientras más se acerque a 1, y menor cuanto más cerca esté de 0; si una sola persona acumulara toda la riqueza que se produce el coeficiente sería 1, pero si cada una de las personas consideradas obtuviera la misma proporción, entonces sería 0.

Colombia, desde 1936, con el fracaso de la Reforma Agraria y el desarrollo del sector urbano, empezó a tener coeficientes de Gini por encima de 0.45. En promedio en los últimos sesenta años, Colombia tuvo un indicador por encima de 0.5 (Ver Tabla 2).

Crítica a los indicadores

Los índices más usados en la documentación internacional del tema de la pobreza son la línea de pobreza definida como dos dólares diarios; la línea de indigencia, un dólar, y el índice de necesidades básicas insatisfechas. El ICV y el IDH generalmen-

Tabla 2. Coeficiente de Gini en Colombia.

1938	1951	1964	1971	1978	1988	1993	1996	1998	1999	2000
0.453	0.52	0.55	0.52	0.53	0.54	0.56	0.54	0.56	0.55	0.56

Fuente: Londoño, 1998. DNP, 2001.

te son usados en términos de comparaciones de regiones y países. En este trabajo se hará un énfasis en los tres primeros indicadores en cuanto a la pobreza y al coeficiente de Gini para referirse a la distribución del ingreso.

No obstante, es pertinente apuntar algunas falencias de los indicadores. Los datos mostrados en términos de disminución porcentual pueden estar sesgados; por ejemplo, qué tan controlable es la población de los indigentes que viven bajo los puentes y a la orilla de los caños para sacar una muestra representativa; generalmente, este problema en la Encuesta Nacional hace que la investigación tenga problemas de significancia y de exclusión. Otro de los factores que puede sesgar las cifras está en lo que se refiere a la disminución de la pobreza rural, ya que mucha de esa reducción tiene una importante causa en la migración de más de un millón y medio de personas desde 1988 hasta la fecha (Colombia Poverty Report, 2002); es obvio que si los pobres del campo se trasladan a las ciudades, la pobreza rural mostrará en los estudios tasas de crecimiento menores que las de las cabeceras y ciudades. En cuanto a los indicadores como tales, un problema que se le atribuye al NBI es que las cuatro necesidades que mide tienen mayor incidencia entre los pobres que entre la población en conjunto por lo que la incidencia entre las personas de bajos ingresos no es abrumadora. En los centros urbanos, por ejemplo, sólo una de tres personas pobres es clasifica-

da como tal bajo el indicador de las necesidades básicas; según el Banco Mundial el 80% de las personas clasificadas como pobres tienen ingresos superiores a aquellas que son pobres de acuerdo con la *Línea de Pobreza* (LP), y esto conlleva implicaciones distributivas porque de esta manera se les estará ayudando menos a aquellos individuos con menores ingresos; “cuando se trate de dirigir la acción gubernamental a las familias de pobreza absoluta, el uso de este índice acarrearía grandes errores de exclusión y de inclusión” (May, 1996). La metodología tradicional clasifica el porcentaje de la población cuyo ingreso está por debajo de la LP, pero con esta modalidad no se tiene en cuenta un componente importante que no pasa por el mercado, el autoconsumo y el consumo provisto por asistencia pública del Estado. Como dice Juan Luis Londoño (1998) “tanto los indicadores por ingreso como por necesidades satisfechas son parciales al computar la compleja dimensión del problema de la pobreza”.

POBREZA Y POLÍTICAS SOCIALES: 1950 - 2002³

Después de describir los indicadores más usados en la medición de la pobreza, se hará una reseña histórica de las políticas sociales implementadas por los Estados en la última mitad del siglo XX.

De la Iglesia a las manos del Gobierno

La pobreza en Colombia durante el siglo XIX y principios del XX fue un

3. Esta sección fue hecha en colaboración con Myrian González, estudiante de octavo semestre de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi.

problema manejado principalmente por la Iglesia; esta responsabilidad la había tenido oficialmente a su cargo desde 1830 y fue reafirmada en la Constitución de 1886 (Carvajal, 1997). Con la modernización de la economía y la nueva ola del intervencionismo estatal, en 1930 el Estado vuelve a tomar la dirección de la asistencia social, ya había intentado hacerlo por un período a mediados del siglo XIX con las reformas liberales, pero la dejó con la Constitución. Para los años treinta, Colombia era un país todavía incipiente en el sector industrial, por lo que la economía se basaba en la actividad agrícola. La inversión social gracias a los empréstitos extranjeros se detuvo con la crisis mundial y la asistencia a las clases desfavorecidas tuvo un remezón. En el campo social, la reforma agraria de 1936 no tuvo éxito y los movimientos campesinos empezaron a crearse para hacer oposición armada y exigir sus derechos. La brecha entre los salarios urbanos y rurales empezaba a crecer, “[...] algunos indicadores fragmentarios muestran que los salarios [agrícolas] aumentaron entre 1925 y 1935 a un ritmo similar al del ingreso per cápita del país [3%], aunque menor al de los salarios urbanos” (Ocampo, 1987). Desde 1940 hasta 1970 Colombia vivió un fenómeno de expansión demográfica, la tasa de natalidad de 2.76% (Greco, 2002) estuvo por encima del promedio regional debido al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo y la implementación de la medicina moderna. Entre 1938 y finales de la década de los sesenta, empezó a acentuarse la desigualdad en Colombia. “[El principal factor] fue la migración a las ciudades. Esta favoreció a la mano de

obra en el campo, pero desfavoreció la distribución del ingreso en los centros urbanos, ya afectada negativamente por el patrón de industrialización” (Thorp, 1998). El producto nacional por habitante, medido en dólares de 1970, ascendió de 330 dólares en 1944 a 405 dólares en 1954 (Bejarano, 1989). Desde mediados de los años cincuenta, el país experimentó una disminución de los niveles de pobreza medida con el indicador de necesidades básicas y desarrollo humano, sin embargo, esto tuvo un costo en la distribución del ingreso y el bienestar favoreciendo a las ciudades por encima del campo. Sólo hasta mediados de los sesenta, los indicadores de pobreza con respecto de los ingresos empezaron a mostrar las tendencias de desarrollo del bienestar del país.

Rojas Pinilla: golpe de estado y educación

Durante los años cincuenta, se vive una crisis nacional, días de violencia y enfrentamientos entre liberales y conservadores. Esta crisis generalizada trae como consecuencia el golpe militar contra el gobierno del presidente Laureano Gómez, llevando a la presidencia al general Gustavo Rojas Pinilla. El nuevo presidente comienza su mandato manifestando que la patria no podía vivir tranquila mientras tuviera hijos con hambre y desnudez, dirigiendo así su discurso ante las clases sociales menos favorecidas y promulgando un gobierno para los pobres. El presidente Rojas manifestó en su programa de gobierno un reformismo social de estilo militar, con el cual buscó consolidar una política eminentemente nacionalista. Se interesó por hacer reformas sociales y por el desarrollo económico, bajo una

política de orden. El Estado adoptó una línea política reformista, en la cual, a la vez que mantenía una estrecha alianza con el Ejército y la Iglesia, estimulaba reformas sociales en beneficio de los sectores de bajos recursos. Este programa se planteó también como un “movimiento cristiano nacionalista” para el progreso social y económico del pueblo colombiano. Así mismo, para el logro de estas metas socio-económicas era indispensable estimular el trabajo y facilitar, por parte del gobierno, la asistencia social, la educación, la orientación técnica y los beneficios de una justa política social que defendiera al trabajador, no sólo como productor de riqueza, sino como elemento humano. Rojas acudió a muchos estudios hechos por misiones extranjeras. En 1954, por ejemplo, contrató a un equipo del Centro de Economía y Humanismo dirigido por el religioso Louis-Joseph Lebret quien se caracterizaba por proponer soluciones sociales de acuerdo con los dogmas cristianos; las conclusiones del estudio de Lebret fueron que el desarrollo acelerado del país beneficiaba únicamente a los ricos, mientras que la inmensa mayoría de los colombianos permanecía en la pobreza y sin educación. La solución planteada para esta problemática era un agudo esfuerzo por la ampliación generalizada de la cobertura de la educación primaria y para eso había que invertir gran parte del gasto público.

La preocupación por las clases bajas llevó al gobierno a crear un banco especializado para las clases medias y

bajas: el Banco Popular. Según Rojas, para garantizar el trabajo era necesario proteger el capital; por ello las relaciones entre capital y trabajo debían mantenerse y desarrollarse lejos de toda hostilidad y dentro del verdadero concepto de Patria. También era indispensable el fortalecimiento de la educación para los colombianos, en un pueblo en su mayoría analfabeta. Por ello, Rojas fortaleció la educación popular práctica y tecnológica (creó el SENA), la educación rural con nuevas tecnologías agrícolas y la cultura popular. En 1954 creó la Secretaría Nacional de Asistencia Social (SENDAS) con el objeto de ayudar a los campesinos damnificados por la violencia política.⁴ Los logros económicos del gobierno de Rojas tendientes a reducir la pobreza, se deben en parte a que desde 1945 ya se habían empezado programas de inversión pública (los gastos públicos por habitante crecieron al 6.9% anual) y las condiciones de pago de la deuda externa se habían mejorado; por eso, el país que el general obtuvo por golpe de estado en 1953 ya venía con un ingreso por habitante que crecía a una tasa de 5.8% y un consumo de 6.2% (Bejarano, 1989)

El Frente Nacional y “las Cuatro Estrategias”

En 1958, y con la creación del Frente Nacional, sistema de coalición bipartidista que distribuía paritaria y alternativamente el ejecutivo, los órganos legislativos, la justicia y la burocracia, comienza un nuevo gobierno. Alberto Lleras Camargo asume el

4. Tirado Mejía, Álvaro. *Rojas Pinilla: del golpe de opinión al exilio*. Enciclopedia Nueva Historia de Colombia, Vol. II, Planeta, Págs. 105-125. 1989.

poder como ideólogo de esta forma de gobierno. El pilar fundamental de su programa fue “la erradicación de la persistente violencia política en las áreas rurales” (Silva Luján, 1989) la cual frenaba el desarrollo de la agricultura que había sido históricamente el motor económico nacional. Para llevar a cabo esta iniciativa, Lleras estableció el plan de reinserción de los guerrilleros que habían firmado la paz, apoyó un proyecto de reforma agraria en 1961 auspiciado por las iniciativas norteamericanas que, pese a su timidez, resultó a la postre irrealizable, continuó con el impulso a la educación que había alcanzado el 12,3% como participación del total de la inversión en gasto público en 1958 –convencido de que era el único camino de largo plazo hacia el desarrollo del país– y alineó a Colombia con la política internacional de los Estados Unidos y de la Alianza para el Progreso (política de la administración Kennedy que intentaba impulsar el desarrollo agrícola en Latinoamérica, con el objetivo de disminuir las posibilidades de una revolución social como la que había triunfado en Cuba en 1959).

En 1960, el país se asoma a la década siendo netamente rural y el Gobierno se debate entre un reformismo agrario y planes como “Operación Colombia” del profesor Lauchlin Currie,⁵ que presentaban la solución como un desconocimiento del subdesarrollo rural, el cual a pesar de ser doloroso había que alentarlos para aunar todos los esfuerzos en una economía urbana que absorbiera los ex-

cesos de mano de obra campesina. El Estado jugó con la reforma, la cual terminó siendo más un instrumento político que un cambio social (Silva Luján, 1989) y dejó el camino libre a las propuestas de modernización urbana que eran lideradas por el sector exportador, pero sobre todo, por la construcción de vivienda.

Entrando a los años sesenta, se pueden encontrar las bases para la evolución de las políticas sociales futuras. En 1962, el gobierno de Guillermo León Valencia incrementó la inversión en educación en un 20% del gasto público nacional, facilitando así su desarrollo de acuerdo con las exigencias de la época; creó también el Instituto de Crédito Territorial que construyó sesenta mil viviendas de interés social, cantidad que superaba a la que esa entidad tenía registrada hasta entonces. Las obras públicas y la red eléctrica también mejoraron durante este cuatrienio (el consumo de energía se incrementó de 65 KWH a 150 KWH). Además, se instalaron los primeros teléfonos automáticos de larga distancia y los sitios más apartados de nuestro país quedaron comunicados con la capital. Para los pobres, sector social por el que el presidente Valencia sintió especial afecto, ideó el programa de las “drogas genéricas”, destinadas a proveer los medicamentos más comunes, a precios que muchas veces alcanzaron hasta el 60% menos que el valor comercial. Se puso en marcha el plan de integración hospitalaria. A mediados del gobierno de Valencia, las cifras referentes a la pobreza eran fa-

5. Currie era un investigador canadiense que había llegado a Colombia en 1949, con la primera misión del Banco Mundial. Colaboró con la creación del primer Departamento de Planeación Nacional.

vorables en relación con la evolución de este problema en la década siguiente: “en 1964, el 25% del total de la fuerza de trabajo, el 24.6% de la fuerza laboral urbana y el 25.4% de la rural estaba por debajo de la *Línea de Indigencia*, para 1973 la proporción era 50.7%, 43.4% y 67.5% respectivamente”.⁶ Los años sesenta fueron de esplendor para la economía colombiana en cuanto al bienestar de las personas, sin embargo, el énfasis al desarrollo urbano empezó a sembrar la semilla de la desigualdad entre el campo y la ciudad: el salario de la industria manufacturera creció en 1960 a una tasa real de 5.4%, mientras que el del sector agrícola lo hizo a 1%.

Hasta entonces el Gobierno dentro de su estructura político-administrativa no tenía la capacidad de intervenir en la economía y las facultades del presidente de la república limitaban su autoridad. Es así como en los años comprendidos en 1966 y 1970 el gobierno de Carlos Lleras Restrepo pretende cambiar estas limitaciones del Estado. Promueve la reforma constitucional de 1968, creando una nueva forma de transferir los dineros del centro del país hacia los municipios los que contarían con la capacidad de administrarlos y destinarlos a programas de educación y salud. Esta estrategia amplió la cobertura de la educación primaria y a su vez mejoró la capacitación laboral. En el tema de la educación Colombia mejoró muchísimo desde finales de los años cincuenta; para el período entre 1958 y 1970 el número de estudiantes que

asistía a la escuela aumentó exageradamente. Como producto del Plan de Desarrollo de Lleras Restrepo, se creó el Servicio Nacional de Empleo y el Instituto de Bienestar Familiar (Fresneda, González, Cárdenas y Sarmiento, 1996). Lleras también reanima la Reforma Social de 1960 dándole apoyo y mejorando las condiciones de los trabajadores campesinos, lo que provocó conflictos entre los “terratratenientes de todos los colores” con el Estado (Silva Luján, 1989). Al final de la década de los sesenta, el país había mejorado considerablemente en casi todos sus indicadores: la esperanza de vida pasó de 48 años en 1950 a 58 años, el índice de mortalidad de niños menores de un año se redujo de 12 a 7% y, el índice de calidad de vida se elevó de 64 a 71. La modernización del país respondió de alguna manera a un Estado más intervencionista (Gaviria, 1989). Muchos estudios empíricos han demostrado que los niveles de pobreza tienen una relación inversa con el crecimiento de la economía, por tal razón, “la pobreza disminuyó más rápido entre 1968 y 1977, cuando la economía estaba creciendo más rápidamente” (Urrutia, 1995).

Con la llegada de los años setenta se percibe en el país una mayor atención sobre los sectores marginales, abandonados en cierta medida por los anteriores gobiernos; esto hizo que los partidos políticos tradicionales perdieran popularidad. En 1970, Misael Pastrana Borrero asume el poder respaldado por las “Cuatro Estrategias”. Los objetivos de este plan consistían

6. Tirado Mejía, Álvaro. *Del Frente Nacional al momento actual, diagnóstico de una crisis*. Enciclopedia Nueva Historia de Colombia. Vol. II, Planeta, Págs. 397-407. 1989.

en estimular aceleradamente la construcción de vivienda, promover las exportaciones, incrementar la productividad agrícola y redistribuir los ingresos, es decir, la puesta en marcha de las recomendaciones del modelo del “sector líder” propuesto por Currie. De las cuatro estrategias propuestas por el gobierno, la más significativa fue la construcción de viviendas sociales, acompañada por el UPAC que permitió aumentar la demanda de vivienda en los sectores populares, reactivar la economía, modernizar la industria de la construcción y generar empleo (Fresneda, González, Cárdenas y Sarmiento, 1996). El gasto público tuvo un objetivo social atendiendo las necesidades de las poblaciones marginadas de los sectores urbanos; Misael Pastrana se centra “ya no en los campesinos, sino en los proletarios, los marginados, los destechados y los inmigrantes empobrecidos ubicados en las ciudades” lo que provoca nuevos conflictos sociales en el campo (Silva Luján, 1989).

Alfonso López Michelsen y los años ochenta

A mediados de la década, entre 1974 y 1978, en el gobierno liberal de Alfonso López Michelsen se implementan acciones socio-productivas como el Plan de Desarrollo Rural Integrado (DRI) y el Plan de Alimentación y Nutrición (PAN). Un aspecto contraproducente en este Gobierno fue la reducción del gasto público, porque se disminuyó así la cantidad de recursos dirigidos a erradicar la pobreza.

La década de los ochenta estuvo caracterizada por altibajos en la economía. En los primeros años Colombia

tuvo la tendencia de los demás países de América Latina: desajustes en las finanzas públicas y en la balanza de pagos; lo primero debido a las actuaciones expansionistas del gobierno de Turbay, y lo segundo, por la revaluación del peso que afectó las exportaciones. El crecimiento en los primeros tres años de la década fue de 1.6%, la primera recesión importante en la posguerra, esto a causa de la crisis de la deuda que igual que a los demás países de América Latina, a Colombia también la afectó, aunque pudo soportarla gracias a las reservas internacionales que tenía el país al comienzo de la crisis y por la estructura y los bajos niveles de endeudamiento que tenía a finales de los setenta. Desde 1983, el gobierno empezó a aplicar medidas que ajustaran los déficit fiscal y comercial a través de controles al cambio y a las importaciones.

El inicio de los años ochenta estuvo marcado con el objetivo de mejorar la infraestructura económica, social y vial del país. Julio César Turbay continúa la orientación de los programas implementados en el gobierno inmediatamente anterior (PAN, DRI) y logró mejorar la infraestructura física del país y un mejor acceso a sectores olvidados por la deficiente red de comunicación (Fresneda, González, Cárdenas y Sarmiento, 1996).

Los ochenta se vieron marcados también por la intervención del Fondo Monetario Internacional y sus políticas de ajuste, por eso el Gobierno aceptó sus propuestas para recortar el gasto público. A pesar de la voluntad del gobierno de Belisario Betancur abanderado del programa “Cambio con Equidad” que dio prioridad

a la construcción masiva de vivienda popular, los ajustes salariales por debajo del índice de inflación, la devaluación monetaria, la eliminación de subsidios y los aumentos en las tarifas de servicios públicos, no permitieron un logro significativo en relación con la disminución de las necesidades básicas insatisfechas, principalmente la salud, que se vio seriamente golpeada con la disminución del gasto. La coyuntura para 1984 tenía como características que la economía nacional estaba a punto de caer en una crisis cambiaria, pero el problema fue solucionado con los controles que se venían aplicando a las importaciones, con políticas impositivas, restricción fiscal y revaluación (Coyuntura Económica, marzo de 1990); esto aceleró moderadamente la economía a un ritmo de crecimiento de 3.2% entre 1983 y 1985 (Ocampo, 1991) mejorando y equilibrando la economía para 1985. En 1986, la bonanza del café debido a las sequías del Brasil produjo una entrada de capitales importante para la economía. Con este panorama, la administración Betancur comenzó una descentralización que luego se acentuaría con César Gaviria. El gobierno, en 1986, terminó con dos problemas muy delicados: altos niveles de desempleo y poco gasto público (Restrepo, 1998).

Entre 1987 y 1989, el crecimiento no fue tan vertiginoso pero superó el desempeño de la economía de los primeros años. La política devaluacionista que impulsó las exportaciones no tradicionales y el crecimiento de las exportaciones mineras mantuvieron ajustadas la cuenta corriente y la cuenta comercial. En general, la economía colombiana creció en los

años ochenta a una tasa de 3.3% y el PIB *per cápita* lo hizo a 1.37%, superior a la mayoría de los países de la región excepto Chile (1.89%). En 1989, la demanda agregada interna perdió dinamismo por la disminución de la inversión, y además, por la creciente inflación, elementos que justificaron las reformas estructurales de principios de los noventa.

Finalizando la década y con el nuevo gobierno, en 1986 se crea el “Plan de erradicación de la pobreza absoluta”, que contenía los siete programas sociales propuestos por Virgilio Barco (1986 – 1990). Dentro de este programa se pretendía: mejorar las condiciones de los hogares, disminuir asentamientos humanos, garantizar salud y educación básica para todos, suministro de bienes básicos, generación de empleo y desarrollo integral campesino. Ciertos factores como el desorden en los manejos de los recursos y la poca inyección de capital, no permitieron que el Plan de Erradicación de la Pobreza tuviera éxito. El principal logro en materia social de este gobierno fue la expansión de los Hogares de Bienestar Familiar, los cuales facilitaban a las familias más pobres el cuidado de los niños, siendo los programas de protección y atención al menor los de mayor impacto social en Colombia durante las décadas de los años setenta y ochenta. En general, hubo una evolución significativa de la pobreza en términos relativos, pero no se notó una disminución de la pobreza medida por ingresos. “Es a partir de 1988 cuando se empieza a presentar una caída en la pobreza, pues el porcentaje de población bajo la línea de pobreza descendió de 59% en 1988 a 53.8% en 1991 y a 51.4% en 1997” (Ayala, 2001).

Un nuevo modelo: La apertura

En 1990, el Banco Mundial publicó *El informe sobre el desarrollo mundial: 1990*, en el que se exponían dos estrategias para la disminución de la pobreza: 1) promoción de un crecimiento basado en el uso intensivo de la mano de obra mediante la apertura de las economías y la inversión en infraestructura y 2) mejoramiento del acceso de los servicios sociales a la población más pobre (www.worldbank.com/poverty); sin embargo, aunque el auge del liberalismo económico ofrecía un panorama favorable, en la praxis todo sucedió al contrario. La apertura de las economías golpeó la mano de obra barata, al poner en la arena competitiva las maquinarias y la tecnología a precios muy bajos desplazando así mucha de esa fuerza laboral de baja calificación que se mostraba en el informe como la favorecida. La globalización en la década de los años noventa ha producido efectos contrarios a los que promueve, pues sólo ha favorecido a unos pocos, a los dueños del capital. La inequidad entre los países desarrollados y el Tercer Mundo ha crecido, la protección que hacen las economías industrializadas a sus productores a través de subsidios sigue siendo fuerte, sobre todo en los sectores en los que se especializan las economías subdesarrolladas y los precios internacionales de los *commodities* continúan decreciendo a ritmos nunca antes vistos. Por lo tanto, Colombia, según este contexto, incrementó su vulnerabilidad económica.

En los años noventa encontramos políticas sociales enfocadas a la reforma institucional del sector social, trasladando a los municipios y departamentos la responsabilidad de eje-

cutar los principales programas sociales, proceso conocido como *descentralización*. El gobierno de César Gaviria (1990-1994) se enfoca en estas propuestas de transformación, propone elevar la cobertura de la educación primaria al 100% y secundaria al 70%, pero estos proyectos no tuvieron éxito alguno. Se promulgó la Ley 10 de 1990 por la cual se establece que los recursos del Estado destinados al sector salud no pueden ser inferiores al 4% de los ingresos de la nación, ratificada por medio de la Ley 60 de 1990 que aumenta la proporción a 10% para 1994 y 12.5% para 2001. Durante la administración Gaviria, también se promulgó la Ley 100 de 1993 reformando el sistema de seguridad social y aumentando los costos de afiliación de los trabajadores asalariados de las empresas; por consiguiente, se crearon nuevos fondos privados de pensiones y se establecieron mecanismos para garantizar una atención de salud básica para todos los colombianos.

La apertura, que comienza a finales del período presidencial de Virgilio Barco en 1990, ocurre cuando la economía colombiana se encuentra libre de los desequilibrios de corto plazo que caracterizaron los años ochenta, con un crecimiento real del PIB de 3.4%, con la tasa real de cambio más alta desde la Segunda Guerra Mundial, con una inflación de 26.1% y sin ninguna concesión por parte de los acreedores externos, al contrario bajo una presión del Banco Mundial que exigía como garantía para próximos créditos que la economía colombiana liberara las importaciones. La estrategia de apertura se justificó de acuerdo con tres argumentos, según Lora y Crane (1991):

“En primer lugar, la desaceleración del crecimiento económico, de tasas del 5% en los sesenta y setenta a cerca del 3% en los ochenta, es el resultado de un reducido crecimiento de la productividad de los factores en el último período, por efecto del agotamiento de la estrategia de crecimiento basada en el mercado interno. En segundo lugar, se afirma que el sistema de licencias de importación, manejadas con el criterio de defender la producción nacional, es origen de rentas extraordinarias y corrupción administrativa. [Y] se reconoce por último, que la combinación de aranceles y controles por razones proteccionistas es una limitante al desarrollo exportador”.

La forma como la economía afrontó la disminución de las licencias de importación (a menor nivel de aranceles, mayor tasa de cambio real) fue nefasta, teniendo en cuenta que la administración Gaviria no reparó en continuar con el proceso lentamente sino que aceleró la liberación arancelaria exponiendo de un momento para otro a la industria nacional ante las multinacionales extranjeras. El cambio estructural implementado en 1990-1991 estuvo determinado por los siguientes aspectos: eliminación de los controles directos a la importación, reducción arancelaria y negociación de un arancel externo común con Venezuela. El arancel promedio se redujo de 44% a principios de 1990 a 11.8% en marzo de 1992. Las reformas cambiarias de 1991 y 1993 liberaron la inversión externa en Colombia y parcialmente, las transacciones financieras de divisas.

La apertura comenzó como un modelo alternativo de crecimiento y modernización de la economía, pero al poco

tiempo se vio que la avalancha de importaciones desplazó las actividades industriales y agrícolas nacionales. El déficit de cuenta comercial creció a ritmos acelerados en los primeros años; de un superávit de 6.2% del PIB, pasó a un déficit de 3.1% en 1995 y a uno de 2.8% en 1998 (<http://www.lanota.com.co/secreal>). El déficit de cuenta corriente también aumentó considerablemente, alcanzando el 5.7% en 1997. El modelo de apertura en Colombia tuvo las mismas consecuencias de los países de la región que se adelantaron a liberar los aranceles: altos déficit de cuenta corriente, disminución de ahorro y deterioro de la industria nacional y agrícola con valor agregado, aunque en los primeros años hubo una tendencia positiva del crecimiento económico y los niveles de reducción de la pobreza fueron favorables. En esta última parte hay que tener en cuenta el impacto del narcotráfico en el crecimiento del sector de la construcción, principalmente en las ciudades más grandes. La apertura también tuvo funestos efectos en el mercado laboral y por ende en el ingreso. “El desmonte de los aranceles deja el sistema expuesto a todo tipo de fuerzas en contra del salario real. En términos más concretos, la sustitución de las tarifas por una elevación del tipo real de cambio, con el fin de mantener la misma situación en la balanza de pagos, implica un salario real más bajo” (Sarmiento, 1996). El problema de la disminución de la tasa de cambio afectó el valor agregado nacional y sacó del mercado a muchas pequeñas y medianas empresas, incrementándose el desempleo en general. La apertura comercial y financiera en un comienzo provocó un au-

mento del salario real urbano, pero luego se vio compensado con el aumento del desempleo y la reducción del salario de la agricultura, lo que significa un golpe a la equidad, la distribución del ingreso y a los estratos más bajos.

El descenso y la recesión

A mediados de la década, y bajo el mandato del presidente Ernesto Samper, se crea la Red de Solidaridad Social que hacia finales de 1996 beneficiaba a 2.8 millones de personas (Ramírez y Lehman, 1998) y siete estrategias más en el ámbito social: desarrollo humano, seguridad social, mejoramiento del hábitat, equidad y participación de la mujer, atención a minorías étnicas, justicia y desarrollo de la economía solidaria. El gobierno de Samper adoptó un modelo híbrido entre el neoliberalismo y el intervencionismo a ultranza con el objetivo de reducir la pobreza. “En cumplimiento con el Plan Nacional de Desarrollo del Salto Social, entre 1994 y 1996 el gasto social como proporción del PIB pasó del 12% al 15% con un impacto positivo [en la calidad de vida de los colombianos]”⁷ Es importante decir que casi la totalidad de los indicadores se mostraron favorables hasta 1995. Por ejemplo, la tasa de analfabetismo adulto disminuyó de 15% en 1964 a 6.6% en 1993,⁸ la tasa de pobreza bajó del 80% en 1978 a 60% en 1995; el índice de personas con ingresos menores a US\$2 / día, de 33% a 13%⁹ y el cubrimiento de electricidad en los cascos urbanos pasó de 63% en 1974 al 100% en 1995.

Terminando este siglo, el programa de la Red de Solidaridad Social, implementado en el gobierno Samper continuó con la administración de Andrés Pastrana Arango, aunque con algunos cambios como la inclusión de ayudas para aquellos afectados directamente por el conflicto armado y la participación de la sociedad en programas de reflexión. Este esfuerzo gubernamental se ve opacado por la intensificación del conflicto y la violencia; y la poca tendencia a disminuir hace que las expectativas de los ciudadanos no mejoren, siendo un factor determinante en el estancamiento de la economía y haciendo cada vez más difícil disminuir los índices de pobreza. Colombia tuvo su avance más significativo en cuanto a pobreza entre 1978 y 1995, cuando disminuyó alrededor de 20 puntos porcentuales, pero en 1999, el efecto conjunto de la caída de la producción nacional, el alto nivel de precios de los alimentos y el creciente desempleo produjo un retroceso que dejó a la pobreza en el mismo nivel de 1988. “[La pobreza] aumenta más en las crisis de lo que disminuye en los períodos de bonanza económica” (Lustig y Deutsch, 2001). La pobreza urbana en las últimas dos décadas mantuvo la misma tendencia de la pobreza nacional, disminuyó 1.5 puntos porcentuales por año desde finales de los setenta hasta mediados de los noventa, pero la recesión de 1999 detuvo el logro económico ya que en términos generales, la recesión fue un fenómeno urbano y aumentó a 3% la tasa de

7. Ramírez, David y Frederick Lehman. *La Administración Samper*. Enciclopedia Nueva Historia de Colombia, Vol. VII, Planeta, Pág.102. 1998.

8. *Ibidem*. Cuadro 1B, Pág. 6.

9. Colombia Poverty Report (Marzo de 2002), en www.worldbank.com.

crecimiento de la pobreza. La pobreza rural mantuvo, pese al deterioro de la economía, sus niveles de antes de 1999. ¿Pero qué sucedió realmente a finales de los noventa que detuvo el avance económico de dos décadas? El deterioro macroeconómico de estos años echa raíces en la baja tasa de crecimiento y el alto desempleo. “El impacto recesivo de la economía sobre el desempleo y la generación de ingresos, que afecta en particular a los grupos poblacionales para quienes su única fuente de recursos es el trabajo, ha generado la aparición de enormes contingentes de nuevos pobres” (Boletín No. 26 DNP) En 1999 el número total de pobres llegó a 22.5 millones de personas, dos millones novecientos mil más que en 1997. El desmedido gasto público, el deterioro de los indicadores de riesgo-país a causa de un incremento en la volatilidad de la economía que aumentó el costo de los préstamos internacionales, la inestabilidad del sector financiero y la creciente ola de ataques de los grupos insurgentes son otras de las causas que produjeron el colapso económico del final del siglo XX.

Summa

A pesar de que los gobiernos anteriores a 1966 también aunaron esfuerzos para lograr una solución, sólo sería a partir de la década de los sesenta cuando el país empezó a mostrar cambios y los resultados comenzaron a verse. “Durante las cuatro últimas décadas [hasta antes de la recesión de 1998-1999], Colombia

ha progresado de modo continuo y significativo en el campo social. Han mejorado las condiciones de vida de sus habitantes y se ha ampliado el acceso de la población a los servicios básicos de educación, salud y vivienda. Se ha incrementado el ingreso per cápita y ha disminuido pausadamente la aún elevada proporción de personas bajo la línea de pobreza”¹⁰ En términos absolutos, entre 1973 y 1993, la pobreza medida con NBI disminuyó en cinco millones de personas. “En efecto, en 1985, para el total nacional, el 45.6% de las personas eran pobres, es decir, tenían una necesidad básica insatisfecha y ya en 1996 este porcentaje había descendido hasta 26%. El porcentaje de personas en condiciones de miseria, con más de una necesidad básica insatisfecha, pasó de 22.8% de la población en 1985 a 8.9% en 1996. El descenso más fuerte en los índices de pobreza y miseria ocurrió entre 1993 y 1996” (Ayala, 2001). La evolución de la pobreza entre 1978 y 1999 según el Colombia Poverty Report del Banco Mundial se muestra en la Tabla 3.

Los planes de desarrollo y las políticas sociales de los gobiernos a través de los años han tratado de reducir la miseria, sin embargo, este esfuerzo no ha sido suficiente porque ni la inversión social ha reducido la desigualdad, ni las medidas redistributivas han sido muy eficientes. Podría afirmarse que los únicos factores igualitarios a lo largo del siglo han sido factores socioculturales: la inserción de la mujer en el campo laboral, la ma-

10. Fresneda, Oscar, González, Jorge Iván, Cárdenas, Miguel Eduardo y Sarmiento Libardo. *Reducción de la Pobreza en Colombia: El Impacto de las Políticas Públicas*. Estrategias para reducir la pobreza en América Latina y el Caribe, en www.undp.org/rblac/documents/poverty/rla_92009/ Pág. 1.

yor atención brindada a los indígenas y a las minorías étnicas y la extensión de la educación básica, que como se mencionó anteriormente, fue la columna vertebral de la política social de la mayoría de los gobiernos: la tasa de analfabetismo adulto disminuyó de 37.7% en 1951 a 11.1% en 1993 y los años de asistencia escolar para personas con más de quince años aumentaron de 2.2 en 1951 a 6.2 en 1993 (Fresneda, González, Cárdenas y Sarmiento, 1996). Sin embargo, pese a que se lee en los manuales de historia económica de nuestro país el

esfuerzo de los gobiernos por mejorar la situación de los menos favorecidos, habría que preguntarse por qué no funcionó o por qué si funcionó no se mantuvo en el tiempo. Las causas de la pobreza en Colombia son una compleja red de factores, por lo tanto, las acciones del Estado deben ir encaminadas a impedir la reacción en cadena que producen algunos de esos factores. Lo importante es saber que las políticas de largo plazo deben imperar como salidas únicas, sin descuidar la atención inmediata de los necesitados.

Tabla 3. Indicadores de pobreza nacional, urbana y rural en Colombia, 1978-1999

	1978	1988	1995	1999
Nacional				
Tasa de pobreza	80%	65%	60%	64%
Tasa de miseria	45%	29%	21%	23%
Pobreza de US\$ 2/día	33%	19%	13%	16%
Ingreso promedio per cápita*	112	183	216	210
Urbano				
Tasa de pobreza	70%	55%	48%	55%
Tasa de miseria	27%	17%	10%	14%
Pobreza de US\$ 2/día	34%	5%	3%	5%
Ingreso promedio per cápita*	157	235	295	277
Rural				
Tasa de pobreza	94%	80%	79%	79%
Tasa de miseria	68%	48%	37%	37%
Pobreza de US\$ 2/día	59%	38%	29%	30%
Ingreso per cápita*				
Mediana	37	63	68	65
Promedio	52	90	95	102

* Miles de pesos (1999), basado en el ingreso mensual de los hogares.

POBREZA RURAL Y DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

El atraso del campo

La pobreza rural en Colombia es una pobreza crítica, los niveles de miseria, individuos bajo la línea de “un dólar al día”, son casi tres veces mayores que en los sectores urbanos, aunque ha sido la que más ha disminuido proporcionalmente comparada con la urbana. En Colombia el caso de miseria rural es muy complicado, los principales problemas que afrontan los campesinos y los trabajadores agrícolas sin tierra son: el acceso a servicios básicos de educación, salud y extensión de crédito los cuales están por debajo del promedio mundial para países en iguales condiciones (López y Valdez, 1996). No obstante lo anterior, hasta 1995 la pobreza en el campo disminuyó más rápidamente que en los cascos urbanos, además, la recesión no golpeó a este sector como a las ciudades (el ingreso per cápita continuó creciendo al mismo ritmo de antes y la pobreza a 0.2%). Sin embargo, la brecha entre el campo y la ciudad sigue siendo amplia, entre 1988 y 1995 el ingreso promedio en las ciudades creció a una tasa de 2.9% mientras que en el campo, las personas enfrentaban un ingreso que crecía sólo a un ritmo de 0.7%.

En el campo, la propiedad de la tierra es un factor importante para considerar en el análisis de la pobreza, por un lado “ el acceso a la tierra tiene un efecto importante en el ingreso de los campesinos, [pero por otro,] los

trabajadores de actividades no agrícolas [y sin tierra] son mucho más móviles que los campesinos, e incluso que los asalariados del campo, de lo que se infiere que es recomendable estimular las actividades no agrícolas para combatir la pobreza rural”.¹¹ Los indicadores de desarrollo muestran que durante las últimas décadas ha habido altibajos en el proceso de disminución de la pobreza en ambos sectores. Por ejemplo, de 1978 a 1999 el porcentaje de niños en el campo matriculados en las escuelas pasó de 66.2% a 90.5%, mientras que en los centros urbanos pasó de 91% a 95%. El porcentaje de niños trabajando en el mismo intervalo disminuyó en el sector rural de 25.5% a 19.3%, y en las ciudades pasó de 12% a 9.5%; podría decirse que existe un crecimiento marginal mayor en las zonas rurales que en las urbanas. Es bien sabido que la pobreza rural alimenta a la pobreza urbana, el desplazamiento de los campesinos por la gama de problemas que los afecta está cada día nutriendo los cinturones de miseria de las ciudades.

Las personas en el campo siguen siendo muy vulnerables, vivir en la ciudad reduce la probabilidad de ser pobre en un 20%, además, los efectos de la violencia y el conflicto armado merman cada vez más las alternativas de desarrollo.

El conflicto armado y la violencia en Colombia también participan en el abanico de problemas que sumergen al país en el subdesarrollo. Más allá de hacer de Colombia un lugar de

11. Leibovich, José y Jairo Núñez. *Activos y recursos de la población pobre en Colombia*. Revista El Trimestre Económico Vol. 66, No. 263, México, Julio-Septiembre, Pág. 510. 1999.

riesgo para los inversionistas extranjeros, convierten a la población civil en el principal afectado. Los atentados terroristas, los enfrentamientos militares en las zonas rurales, la voladura de torres y oleoductos y demás han generado altísimas tasas de desempleo y el desplazamiento de miles de personas, sobre todo en los últimos quince años cuando el conflicto se ha recrudecido. Todos los desplazados que se ven a diario en las calles de las ciudades, en su mayoría provienen del campo; las ciudades no tienen la estructura suficiente para absorber el aumento del mercado laboral no calificado y éstos deben recurrir a empleos informales, la mendicidad y el crimen. La violencia doméstica, los problemas de pandillas y milicias urbanas se incrementan en las clases más humildes; son los hombres y los jóvenes más pobres los que ponen sus vidas en medio del fuego; y sus mujeres las que quedan viudas y con hijos, sumándose al numeroso grupo de víctimas vulnerables al desamparo y la miseria. El problema de violencia y guerrillas ha desviado la inversión pública social en la última década. Para finales de los noventa, el gasto público en *justicia y seguridad* fue de 5% doblando su participación en el PIB en relación con 1990 cuando apenas sumaba el 2%. A Colombia, la violencia le cuesta anualmente 24.7% del producto nacional (Londoño y Guerrero, 1999). El problema de la violencia, el crimen y la inestabilidad política son temas de largo análisis y superan las intenciones de este ensayo.

Desigualdad en Colombia

Los datos del DNP del 2000 muestran que el 10% de la población más rica

del país tiene un ingreso 60 veces superior al 10% de los más pobres, la diferencia ha aumentado en 50% desde principios de los años ochenta cuando la misma proporción de ricos superaba 40 veces el ingreso de los pobres. Para 1978, el decil más rico de la población recibía el 47.9% de los ingresos totales, mientras que la mitad más pobre tan sólo obtenía el 12.4%; en 1995, la primera porción había alcanzado el 51% y la segunda se mantenía en 12.4%. Es importante señalar que las tendencias redistributivas han estado afectadas por variaciones opuestas en los sectores urbano y rural, por lo que los efectos sobre los indicadores nacionales en la distribución del ingreso fueron moderados para casi las dos décadas (Ocampo, 1997).

Según el “Colombia Poverty Report” del Banco Mundial, “para finales de los años setenta, la economía colombiana había completado dos décadas de una reducción consistente de la desigualdad y había mejorado su nivel con respecto a los otros países de América Latina”, pero en los años ochenta se mantuvo constante y decayó en los años noventa. Actualmente, la desigualdad en los ingresos en Colombia es muy alta en relación con el contexto internacional, pero es moderada comparándose con los demás países de la región; de los 17 países listados por el Banco Mundial en América Latina, Colombia ocupa el puesto séptimo.

Desde 1984 hubo una desconcentración de la tierra pues disminuyó el Gini de 0.61 a 0.59. En 1996, la concentración de la tierra en Colombia era menor que en Brasil, Argentina, Paraguay y Panamá (Ver Tabla 4).

Tabla 4.

Coefficiente GINI	1978	1988	1995	1999
Nacional	0.53	0.54	0.56	0.57
Urbano	0.47	0.49	0.52	0.54
Rural	0.45	0.47	0.45	0.50

Fuente: Colombia Poverty Report.

A diferencia de las medidas con respecto de la evolución de la pobreza, el coeficiente de desigualdad sí se ha incrementado desde 1978. En términos generales, la distribución del ingreso entre 1978 y 1991 estuvo caracterizada por un deterioro en las zonas rurales y una mejoría en las urbanas, pero prevaleció lo sucedido en el campo de lo cual se presentó un aumento en el coeficiente de Gini nacional (Tabla 2). Para el intervalo posterior (1991-1995) los choques en redistribución del ingreso fueron superiores debido al cambio estructural de la economía colombiana; en estos años la desigualdad aumentó considerablemente en las ciudades (cuatro puntos porcentuales) y disminuyó en el campo (trece puntos porcentuales), pero los cambios tendieron a compensarse mutuamente, dejando en general a 1995 con cifras similares a las de 1991.¹² El principal problema de la inequidad a principios de los años noventa fue la creciente tasa de desempleo que pasó de 9.8% en 1991 al 20.1% en el 2000 (Dane, 2000). Este fenómeno se explica por el descenso de los salarios relativos de los trabajadores no calificados y por la crisis del fin de la década. En

los años noventa, la dispersión en los salarios entre los trabajadores calificados y no calificados fue producto de varios acontecimientos entre ellos “la reducción del precio del capital [a partir del proceso de apertura] que permitió incrementos considerables en inversión y requirió la sustitución de empleados no calificados por empleados calificados [esto redundó en mejoras salariales para los individuos calificados]” (Coyuntura Social, 1997); la revaluación de la tasa de cambio gracias a las enormes entradas de capital por las inversiones petroleras, los grandes préstamos de las empresas privadas con el extranjero y la repatriación de dineros del narcotráfico; las reformas laborales que produjeron un aumento de la mano de obra en relación con el capital; y las reformas tributarias (1990, 1992 y 1995) que afectaron la estructura de costos de las empresas. Todos estos factores hicieron que las empresas tendieran a hacer inversiones intensivas en capital (la revaluación favorece las importaciones) además, esta era una alternativa para afrontar la creciente competencia internacional. La demanda de mano de obra no calificada sólo tuvo un aumento en

12. Las cifras y los datos sobre las tendencias son extraídos del artículo *Macroeconomía, ajuste estructural y equidad en Colombia 1978-1996*, de José Antonio Ocampo, María José Pérez, Camilo Tovar y Francisco Lasso que a su vez los toman de estudios recientes: Reyes *et al.* (1996), Berry y Tenjo (1997), Leivovich y Rodríguez (1997) y Nina (1997).

los primeros años de los años noventa con el crecimiento del sector de la construcción gracias al dinero del narcotráfico.

En los primeros siete años de los años noventa, los ingresos de los hogares crecieron a un ritmo del 3.4% de acuerdo con Cuentas Nacionales, la causa principal fue el aumento del PIB *per cápita* en el sector urbano (en las ciudades creció a una tasa de 7.2% y en el campo disminuyó a 5.7%). Esta enorme brecha se debió al despegue urbano de principios de los años noventa, frente al deterioro del sector agrícola, producto de alguna manera de la apertura de la economía.

En un estudio realizado para la Cepal y el BID,¹³ se muestran que las variables que más inciden positivamente en la distribución del ingreso son el crecimiento del salario mínimo y el proteccionismo, y negativamente el crecimiento del PIB, la inversión en capital fijo y el consumo público. En cuanto a la variable “protección”, el proceso de apertura tuvo resultados negativos en la distribución del ingreso; aunque el impacto de esta variable es relativamente pequeño, en Colombia, dada la magnitud de la reducción (de 46.7% en 1988 a 8% en 1992), el efecto no fue despreciable (Ocampo, Pérez, Tovar y Lasso, 1996).

La creciente participación del sector de servicios por encima de la disminución de la industria manufacturera nacional, el sector agropecuario e incluso la construcción, es una prueba más de que el modelo de apertura

beneficia a unos y va en detrimento del bienestar de otros. El modelo de apertura nunca producirá una redistribución equitativa del ingreso si no es controlado y regulado por el Estado, “Colombia es un país en el que la brecha existente entre ricos y pobres es cada vez mayor y las razones del nefasto insuceso son las reformas estructurales y la liberación económica” (Franco y Gómez, 1998). Uno de los factores más relevantes en la dispersión del ingreso es la educación. “A través del aumento de la educación se genera un proceso de autocorrección frente a un efecto de un impacto de la apertura económica” (Coyuntura Social, 1997). En el estudio de la pobreza hecho por el Banco Mundial, la educación es un elemento recurrente para explicar la disminución de la brecha entre trabajadores calificados y no calificados. La característica de los hogares que han mejorado su situación de pobreza en los últimos años es la inversión en educación, sobre todo para las mujeres. La educación femenina disminuye la tasa de fertilidad, pues la educación les da oportunidades de empleo y permite percibir el alto costo de tener y mantener hijos, lo que ha producido una disminución en el tamaño de las familias y en el riesgo de caer en estado de pobreza.

La desigualdad es un problema de grandes proporciones, es el costo del capitalismo no controlado; para los marxistas, la desigualdad es el fantasma que recorre el mundo capitalista, para los liberales, el resultado del espíritu empresarial, pero aunque

13. Ocampo, José Antonio, Pérez, María José, Tovar Camilo y Lasso Francisco. *Macroeconomía, ajuste estructural y equidad en Colombia, 1978-1996*. Documento preparado para el Proyecto PNUD-Cepal-BID sobre Política macroeconómica y pobreza en América Latina. En www.iadb.org

se explique como una resultante, lo que no se puede desconocer es el problema social que acarrea: la exclusión. A pesar de que durante los últimos años, los gobiernos hayan presentado sus preocupaciones sobre el tema, hoy en día todavía las tres personas más ricas del mundo en conjunto suman en activos el PIB de los 48 países más pobres, y lo más preocupante es que las tendencias son a que el mundo continúe recorriendo este camino.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante los últimos años, los individuos bajo la línea de pobreza conservaron las mismas características: en los años noventa mantuvieron una estrecha relación con alguno de estos factores: bajas destrezas, menores tasas de ocupación, mayores tasas de dependencia (número de niños por adulto) y menores salarios (Colombia Poverty Report, 2002). Los grupos más vulnerables a la pobreza, en general, son: las mujeres, los niños, los discapacitados, los inmigrantes, quienes no tienen vivienda propia y los ancianos; y los hogares más vulnerables son aquellos con mayor cantidad de hijos, mayor cantidad de miembros sin educación, jefe del hogar con baja escolaridad y poca experiencia laboral. Los tres principales factores que afectan la distribución del ingreso en Colombia son 1) la tasa de dependencia en los sectores rurales, 2) el tamaño de los hogares y 3) los niveles promedio de escolaridad (Ocampo, Pérez, Tovar y Lasso, 1997). Las políticas públicas deben centrarse en disminuir la vulnerabilidad de hogares y personas que presentan un alto riesgo de caer en la pobreza. Inten-

tar disminuir las estadísticas a través de maquillajes pasajeros no es la solución, es decir, darle pan y vestido a un grupo de personas que no los tienen es una ayuda altruista u obligatoria, pero no es la forma correcta de erradicar el problema. El Gobierno debe enfocar todos sus esfuerzos para que las personas se mantengan en condiciones normales de acceder a los recursos, es decir, evitar que caminen por la cuerda floja. El papel de un médico, haciendo un símil con el Estado, no es que el enfermo se mantenga dopado y no sienta el dolor, sino que se recupere y se pueda levantar de la cama e ir a trabajar. Una de las salidas es apoyar el acceso a crédito en el sistema formal y no como lo hacen actualmente por medio de agiotistas (Leivobich y Núñez, 1999).

De acuerdo con la medición a través de las Necesidades Básicas Insatisfechas, la solución sería incrementar el gasto social y aumentar el cubrimiento de los servicios públicos y la educación, pero esto podría ser una falacia, pues una vez se terminen los programas de asistencia pasará muy poco tiempo para que los individuos vuelvan al estado de pobreza, medido por la línea de pobreza, por lo cual, la mejor forma de erradicar la pobreza es a través de una política que no sólo incremente el cubrimiento de los servicios sociales sino que también incentive a las personas a mejorarse a sí mismas.

Otras dos formas como se puede actuar es a través de mejorar las capacidades de generación de ingresos y el acceso de los individuos a los programas de asistencia social. El perfil general de vulnerabilidad tiene como factor común la falta de educación,

por lo cual, una de las alternativas es aumentar el porcentaje de gasto público en inversión en capital humano; para que haya más cubrimiento y más calidad educativa. El Estado debe preocuparse no sólo por cuántos niños hay matriculados, cuántas personas se suman al número de alfabetos, cuántas escuelas se construyen, sino por mejorar la calidad de los profesores y la estructura educativa en general. La educación en Colombia debe ser el foco de la lucha contra la pobreza, no sólo por su aporte como capital humano, sino porque es la mejor herramienta para hacer frente a los problemas de tipo socioeconómico: reduce las probabilidades de violencia intrafamiliar, genera autoestima, promueve la búsqueda de nuevas formas de comunicación, etc. Este tema de la calidad de la educación es clave, y no sólo la calidad sino la forma en que el sistema aprecia los resultados: el mundo laboral colombiano es esnobista, las carreras técnicas e intermedias son vistas como mediocres y minusvaloradas en relación con las carreras profesionales; sin embargo, las primeras son necesarias para impulsar la modernización de las pymes y las empresas familiares que son las mayores empleadoras. El país necesita también de tecnólogos bien remunerados, no de profesionales desempleados y en abundancia.

La tendencia que mantuvo la economía colombiana hasta 1995 estuvo caracterizada por una disminución de los niveles de pobreza, sin embargo, el gran remezón de finales de la década produjo una caída de los logros económicos que dejó al país con un retroceso de once años. El cambio estructural que sufrió el país con el modelo

aperturista de 1990 tuvo sus efectos en los sectores agrícola e industrial que no pudieron sostener los elevados costos de una revaluación real del peso, de un aumento del salario real y de un aumento de la tasa impositiva frente a una competencia internacional que entraba con paso firme. El creciente desempleo que dejó la disminución de la protección a la industria nacional ayudó a aumentar las dimensiones del problema de la pobreza. La generación de ingresos es el principal motor de los hogares para evitar caer en estado de miseria. Según el estudio preparado para la Cepal y el BID (Ocampo, Pérez, Tovar y Lasso, 1997), las dos únicas variables que contribuyen a mejorar la distribución del ingreso y a disminuir los niveles de pobreza son el aumento del salario mínimo y la disminución de la tasa de desempleo; lo primero puede traer resultados contrarios, la segunda es el objetivo de toda economía. No obstante, el primer factor que incide en la reducción de la pobreza es el crecimiento económico. Según Leivovich y Núñez (1999): “La incidencia está correlacionada negativamente con el crecimiento del PIB y positivamente con la tasa de inflación y el desempleo, siendo estadísticamente significativos [...] Por cada punto porcentual de mayor crecimiento, la incidencia se reduce 1.6 puntos y por cada punto de desempleo, la pobreza aumenta 1.6 puntos”.

La literatura económica en general habla de reforma agraria y gasto público en inversión social como alternativas para mejorar el problema de la mala distribución del ingreso y la concentración de la riqueza, pero la historia nos demuestra que las muchas reformas que el Estado ha he-

cho desde 1930 no han tenido el efecto esperado y que a pesar de que los gobiernos siempre han invertido en gasto social, la redistribución de esta inversión no ha logrado mitigar en gran medida el problema; “esta estrategia de redistribución tiene muy poco impacto en la concentración del ingreso, a pesar del hecho de que los programas (tales como educación, salud, y programas especiales en el sector rural) son considerablemente progresivos. Esto también parece que no altera el problema de la pobreza definida con la línea de pobreza” (González, 1996). La inversión social para ampliar el cubrimiento de los servicios y la asistencia no mejora el problema de la línea de pobreza, pues ésta se mide en términos del ingreso y éste no se ve impulsado si la tasa de ocupación sigue tan baja. El desafío de la administración Uribe (2002-2006) es mejorar el problema del desempleo; en el *trade-off* entre el nivel de precios y la ocupación siempre deberá ganar el empleo porque de qué sirve una inflación del 6% si no se tiene un trabajo generador de ingresos. Además, no hay que olvidar que el empleo no sólo es un factor económico, sino social; la autoestima que produce el empleo disminuye los riesgos de violencia y criminalidad.

Si bien todas las políticas sociales que se han aplicado en Colombia en los últimos cincuenta años han apuntado a mejorar la situación de las clases más desfavorecidas, no pasa lo mismo con las políticas económicas. La práctica de políticas efímeras no ha dado resultado, la implementación de planes de aplicación coyuntural se queda con cada gobierno, por tal razón hay que pensar en la aplicación de todo un sistema de políticas de lar-

go plazo que tenga como núcleo el incremento de la calidad de la educación.

Dice David Landes (1998): “a grandes rasgos, este mundo está dividido en tres tipos de países: aquellos que gastan mucho dinero para que su población no aumente de peso; aquellos cuyos habitantes comen para vivir y aquellos cuyos habitantes no saben cómo obtendrán su próxima comida”. Colombia tiene un gran reto para este siglo: buscar las mejores estrategias para que la mayoría de su población, los más de 27 millones que se encuentran en condiciones paupérrimas, logren superar el drama de saber cómo obtendrán su próxima comida. ☼

BIBLIOGRAFIA

Ayala, Ulpiano. *Hacia una red de protección social para Colombia*. Informe presentado por Fedesarrollo al Banco Mundial y al Banco Interamericano de Desarrollo. 2001.

Banco Mundial. 2002 *Colombia Poverty Report*, en www.worldbank.com

_____. (2002) *Informe sobre la pobreza 2000-2001*, en www.worldbank.org/poverty.

Bejarano, Jesús Antonio. *La economía colombiana entre 1946-1958*, en *Café, Economía e Industria, Enciclopedia Nueva Historia de Colombia*, Vol. V. Págs. 150-160. 1989.

_____, *Informe sobre el desarrollo mundial 2000-2001; lucha contra la pobreza, panorama general*. www.worldbank.org/poverty

Carvajal, Beatriz. *La pobreza en Colombia 1886-1930*. Estado, Iglesia y ciudadanos en <http://136.142.158.105/Lasa97/castro.pdf>. 1997.

Coyuntura Social. *¿Al fin qué ha pasado con la distribución del ingreso en Colombia?* No 17. Noviembre, 1997.

_____. *Informe de pobreza y evaluación de la red de asistencia social.* No. 26, Mayo, 2002.

Cuéllar, Carlos Enrique y Uribe José, *Pobreza y calidad de vida en el sector campesino colombiano: un modelo econométrico.* 2001.

Departamento Nacional de Planeación Boletín No. 26. 2000.

Franco, Humberto y Gómez Alfonso *La concepción apriorística del desarrollo Económico: Lecciones para Colombia* Revista Universidad EAFIT, Oct-Dic. 1998.

Fresneda, Oscar, González Jorge Iván, Cárdenas Miguel Eduardo y Sarmiento Libardo *Reducción de la pobreza en Colombia: el impacto de las políticas públicas*, Estrategias para reducir la pobreza en América Latina y el Caribe, en www.undp.org/rblac/documents/poverty/rla_92009/. 1996.

Gaviria, Juan Felipe, *La economía colombiana entre 1958-1970*, en *Café, Economía e Industria*, Enciclopedia Nueva Historia de Colombia, Vol. V Pág.161e. 1989.

Greco. *Crecimiento económico colombiano en el siglo XX*, Banco de la República, Fondo de Cultura Económica. 2002.

González, Juan Manuel. *The Elusiveness of Poverty in Colombia*, en www.136.142.158.105/LASA98/González.PDF. 1995.

Landes, David. *La riqueza y la pobreza de las naciones.* Ed. Vergara. 1999.

Leibovich, José y Núñez Jairo. *Activos y recursos de la población pobre*

en Colombia, el Trimestre Económico Vol. 66, No. 263, México, Jul-Sep. Págs. 501-561. 1999.

Londoño, Juan Luis y Guerrero Rodrigo. *La violencia y sus costos en América Latina*, Revista Coyuntura Social, No. 21, Noviembre, Págs. 73-105. 1998.

Londoño, Juan Luis. *Brechas sociales en Colombia*, en *Economía y Regiones*, Nueva Historia de Colombia, Vol. VIII. 1998.

López R. y Valdez A. *Determinants of Rural Poverty in Colombia*, Banco Mundial, Mimeografiado. 1996.

Lora, Eduardo y Crane Catalina. *La apertura y la recuperación del crecimiento económico*, Apertura y crecimiento, el reto de los noventa. Tercer Mundo. 1991.

May, Ernest. *La pobreza en Colombia: un estudio del Banco Mundial*, Tercer Mundo Editores. 1996.

Tirado Mejía, Álvaro. *Del Frente Nacional al momento actual, diagnóstico de una crisis.* Enciclopedia Nueva Historia de Colombia. Vol. II. Planeta, Pág. 397-407. 1989.

Tirado Mejía, Álvaro. *Rojas Pinilla: del golpe de opinión al exilio.* Enciclopedia Nueva Historia de Colombia, Vol. II, Planeta, Pág. 105-125. 1989.

Meade, J.E. *La economía justa.* Ediciones Orbis. 1974.

Myrdal, Gunnar. *La pobreza de las naciones.* Editorial Ariel. 1974.

Ocampo, José Antonio. *Crisis mundial y cambio estructural.* Historia Económica Colombiana, Compilador: José Antonio Ocampo, Tercer Mundo Editores. 1987.

----- María José Pérez, Camilo Tovar y Francisco Lasso. *Macroecono-*

mía, ajuste estructural y equidad en Colombia 1978- 1996. Documento preparado para el Proyecto PNUD-Cepal-BID sobre Política macroeconómica y pobreza en América Latina. En www.iadb.org. 1997.

Ramírez, David y Lehman Frederick. *La administración Samper*. Enciclopedia Nueva Historia de Colombia, Vol. VII, Planeta. 1998.

Restrepo, Juan Camilo. *El gobierno de Belisario Betancur (1982-1986)*. Enciclopedia Nueva Historia de Colombia, Vol. VII, Ed. Planeta, Pág. 43-60. 1998.

Sánchez, Fabio y Núñez Jairo. *Medición de la Pobreza en Colombia*. 1999.

Sarmiento Palacio, Eduardo. *Apertura y crecimiento económico*. Tercer Mundo Editores, Santa Fe de Bogotá. 1996.

Sen, Amartya. *Development as Freedom*. Ed. Alfred A. Knopf, New York. 1999.

Silva Luján, Gabriel. *Carlos Lleras y Misael Pastrana: reforma del Estado*

y crisis del Frente Nacional. Enciclopedia Nueva Historia de Colombia, Vol. II, Planeta Pág.237-262. 1989.

-----*Lleras Camargo y Valencia: entre el reformismo y la opresión*. Enciclopedia Nueva Historia de Colombia, Vol. II, Planeta, 1989, Pág. 211-236. 1989.

Thorp, Rosemary. *Progreso, pobreza y exclusión: Una historia económica de América Latina en el siglo xx*. BID, Nueva York. 1998.

Internet:

www.worldbank.org/poverty

www.monografias.com

www.dane.gov.co

www.dnp.gov.co

www.cepal.orgwww.bid.org

www.bancomundial.org

www.banrep.gov.co

www.lanota.com.cow

www.fedesarrollo.org.co

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de posgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso

El editor

LA FRANQUICIA, ¿UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO? *

MARTA ELENA ARBOLEDA TRUJILLO
JENNY LIYAN CORTÉS VELÁSQUEZ
ANDRÉS JIMÉNEZ MOSQUERA

Fecha de recepción: 29-07-2002

Fecha de aceptación: 10-11-2002

RESUMEN

En este caso se plantea la decisión de inversión que enfrenta una persona que toma la decisión de establecer un negocio propio.

Esta persona trabajó en el sector automotor, por lo tanto posee un conocimiento que quiere aprovechar y decide montar un negocio para la prestación de servicios automotores. Al tomar esta determinación encuentra que el mercado le ofrece diferentes alternativas, entre las cuales, y de acuerdo con su presupuesto, opta por establecer su negocio a través de una franquicia o como persona independiente.

El inversionista deberá decidir teniendo en cuenta aspectos financieros y no financieros.

PALABRAS CLAVES

Franquicia, Valor Presente Neto, Serviteca

ABSTRAC

The case describes the investment decision that a person must make when he/she is deciding to establish his/her own business.

The person, a former employee in the kind of business he is planning, decides to open a car shop. He/She finds the market offers two alternatives: a) a franchise; b) an independent shop.

The entrepreneur have to decide taking into account financial and non financial issues.

KEYWORDS

Franchise, Net present value, Car shop.

* Este caso fue preparado en la Universidad Icesi como trabajo de grado en el programa de posgrado en la Especialización en Finanzas. El asesor del caso fue el doctor Julián Benavides. Es propiedad de la Universidad Icesi.

INTRODUCCIÓN

Pedro Pablo Casablanca optó por independizarse después de laborar por más de quince años con una compañía perteneciente al sector automotor. Actualmente cuenta con un capital de \$30.000.000 correspondiente al ahorro de toda su vida y a la indemnización recibida de la empresa en la cual laboró.

De acuerdo con su experiencia laboral y con los consejos de sus amigos decide evaluar la inversión en un negocio relacionado con centros de servicio automotor para vehículos livianos de uso público y particular, conocidos en el mercado como servitecas, diagnosticentros, tecnicentros, etc. Los productos y servicios que desea ofrecer a través de esta empresa son los siguientes:

Servicios automotores

- Electricidad
- Montallantas
- Balanceo
- Lubricación
- Alineación

Productos

- Baterías
- Lubricantes
- Llantas
- Repuestos (Filtros)

Al analizar las posibilidades que le ofrece el mercado decide estudiar las siguientes alternativas:

- Adquirir una franquicia.
- Montar su propio negocio.

Pedro Pablo, acatando las indicaciones de sus amigos y comprendiendo la situación de recesión económica por la que atraviesa el país, y principal-

mente Cali, considera indispensable analizar los datos del entorno económico y del sector automotor de la ciudad, para lo cual acude a la Cámara de Comercio, entidad que le suministra información que le permite dimensionar el desarrollo de este tipo de negocios, determinar su competencia directa y establecer las condiciones para una ubicación adecuada.

Según las opciones que ofrece el mercado, Pedro Pablo considera de vital importancia analizar independientemente para la franquicia y el montaje de un negocio particular los beneficios, las ventajas, las desventajas y los costos, buscando establecer cuál es el más rentable.

ENTORNO ECONÓMICO

Pedro Pablo sabía que invertir en esta época en un negocio conllevaba algunos riesgos, pues el entorno económico de Colombia daba muestras de ello. En el último año el crecimiento del PIB real en el país sólo había alcanzado el 1,57%, originado por causas de tipo externo e interno; entre las principales causas externas se destacaban:

- La desaceleración de la economía de los Estados Unidos, que redujo la demanda de bienes y servicios provenientes de Latinoamérica.
- El deterioro de las condiciones externas que se reflejó en una caída de los precios internacionales del petróleo, afectando negativamente el ingreso nacional y la situación fiscal.
- La reducción generalizada en los precios de los productos básicos, originada principalmente por la recesión internacional.

- Menores entradas de capital extranjero, que se acentuó con los eventos ocurridos el 11 de septiembre.

Los efectos negativos de las causas externas coincidieron con un deterioro creciente de la situación de orden público, un alto nivel de desempleo,¹ un bajo crecimiento de la demanda

interna, un importante endeudamiento del sector privado, una deuda pública creciente y una fuerte percepción de riesgo del sistema financiero.

Pedro Pablo encontró como parámetros básicos para el cálculo y proyección de sus cifras, la siguiente información:

Inflación	2001	2002	2003	2004
Inflación Doméstica (IPC)	7,6	6,0	5,0	4,0
Inflación Doméstica (IPC) Promedio	8,0	7,2	5,5	4,5
Inflación Doméstica (IPM/IPP)	6,9	6,0	5,0	4,0
Inflación Doméstica (IPM/IPP) Promedio	9,4	6,0	5,5	4,5
Inflación Externa implícita ITCR	-0,5%	1,8%	2,0%	2,1%

Tasa de cambio representativa del mercado	2001	2002	2003	2004
Tasa de Cambio Nominal Fin Año	2.291,2	2.539,5	2.825,2	2.681,2
Tasa de Cambio Nominal Promedio	2.300,1	2.415,3	2.682,3	2.753,2
Devaluación Fin Año (%)	2,8	10,8	11,3	-5,1
Devaluación Promedio Año (%)	10,2	5,0	11,1	2,6

IV. Producto Interno Bruto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Crecimiento PIB Nominal (%) (provisional)	25,0	19,3	20,8	15,8	5,7	13,9	10,2	9,3	9,3	8,2
Crecimiento PIB Real (%)	5,2	2,1	3,4	0,6	-4,1	2,8	1,5	2,5	3,5	3,6
Deflactor del PIB (1994=1)	1,2	1,4	1,6	1,9	2,1	2,3	2,5	2,6	2,8	2,9
Crecimiento deflactor del PIB (1994=1)	18,9	16,9	16,8	15,2	10,2	10,7	8,6	6,7	5,6	4,4
Crecimiento PIB US\$ corrientes (%)	13,2	5,0	9,8	-7,4	-14,2	-4,1	0,1	4,1	-1,6	5,4
Variación 7 principales países OECD	3,0	3,0	4,2	2,6	1,1	3,6	0,9	1,5	3,4	3,3

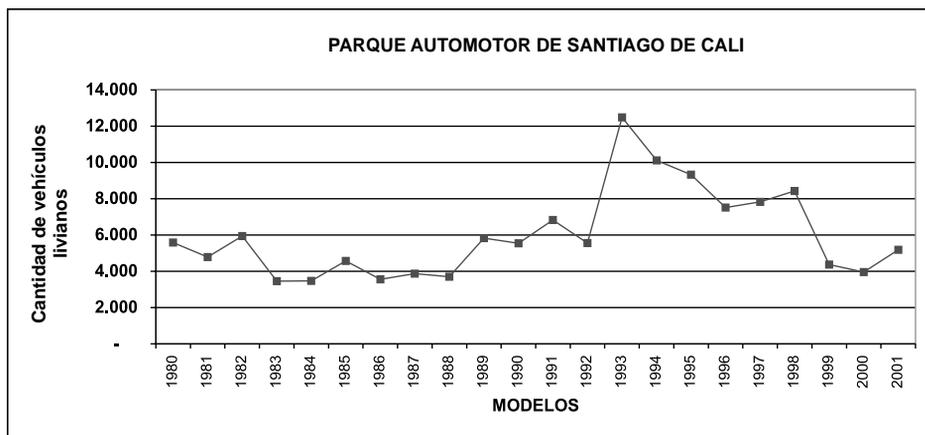
1. La tasa de desempleo para diciembre de 2001 para las trece principales áreas urbanas fue de 16.4%.

ANÁLISIS DEL MERCADO DE AUTOPARTES

Parque automotor en la ciudad de Cali.

Modelo	Automóvil	Camioneta	Campero	Total
1980	3.391	1.168	1.026	5.585
1981	2.825	839	1.116	4.780
1982	2.653	1.266	2.023	5.942
1983	2.101	677	686	3.464
1984	2.718	514	233	3.465
1985	3.668	675	234	4.577
1986	2.705	641	204	3.550
1987	3.175	526	176	3.877
1988	2.948	475	284	3.707
1989	4.169	911	745	5.825
1990	3.830	1.045	669	5.544
1991	4.840	1.100	891	6.831
1992	3.771	816	967	5.554
1993	8.518	1.834	2.137	12.489
1994	7.263	1.320	1.532	10.115
1995	6.906	970	1.458	9.334
1996	5.296	823	1.394	7.513
1997	5.590	1.182	1.056	7.828
1998	6.514	980	937	8.431
1999	3.186	594	587	4.367
2000	2.993	522	441	3.956
2001	4.393	408	379	5.180
Total	93.453	19.286	19.175	131.914

Fuente: Ministerio de Transporte. Los datos totales corresponden a cifras tomadas desde 1980 hasta 2001.



Competencia

Tipo de negocio	Total 2001	Creados en el 2001
Servitecas	38	3
Lubricentros	144	60
Distribuidores de llantas	50	16

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Al inicio del año 2002 se cuenta con un parque automotor (tomado desde 1980 como clientes potenciales) de

131.914. El nivel de utilización por servicio estimado en el año está basado en los clientes potenciales:

Lubricantes			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	3	395.742
2003	137.353	3	412.059
2004	143.064	3	429.192
2005	149.060	3	447.181

Lubricantes: Se deben cambiar cada 5.000 kilómetros, o cada cuatro me-

ses, lo que da un promedio de tres cambios en el año.

Baterías			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	39.000	1	39.000
2003	41.743	1	41.743
2004	42.035	1	42.035
2005	42.956	1	42.956

Baterías: Se estima cambio cada dos años, en el 2002 se atenderá el parque automotor modelo 2000 y así sucesivamente.

Llantas			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	37.668	1	37.668
2003	39.000	1	39.000
2004	41.743	1	41.743
2005	42.035	1	42.035

Llantas: Se estima cambio de llantas cada tres años, en el 2002 se atenderá el parque automotor modelo 1999 y así sucesivamente.

Repuestos			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	1	131.914
2003	137.353	1	137.353
2004	143.064	1	143.064
2005	149.060	1	149.060

Repuestos: Se estima un cambio de filtro de gasolina y de aire una vez al año.

Servicio de alineación y balanceo			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	1	131.914
2003	137.353	1	137.353
2004	143.064	1	143.064
2005	149.060	1	149.060

Servicio de alineación y balanceo: Se estiman revisiones cada año para estos dos servicios.

Las cifras anteriores permiten concluir que este es un mercado bastante amplio por el potencial de clientes en cada uno de los servicios y productos, y además porque sólo cuenta con 232 competidores (registrados ante la Cámara de Comercio).

Los márgenes que se manejan en los centros de servicio automotor se estiman en:

Producto	Margen bruto
Baterías	25%
Llantas	13%
Lubricantes	23%
Repuestos	28%
Servicios	100%

Los márgenes operacionales están aproximadamente entre un 12% y 15% y el margen neto se encuentra entre 2% y 6%.

Riesgos del mercado

Los principales factores que pueden afectar el negocio son:

- Variación del precio del petróleo: como materia prima y factor determinante de precios del producto final.
- Devaluación.
- Comercialización de baterías recicladas y llantas usadas.
- Inseguridad en las carreteras nacionales, lo que reduce el mantenimiento y circulación de vehículos.
- Baja demanda por la crisis económica.
- Grandes cadenas de almacenes: por competencia de precios.

Fortalezas del mercado

- Productos básicos de mantenimiento para el vehículo.
- Amplio portafolio de productos.
- Incremento del parque automotor.
- Convenios con proveedores, dirigidos a la promoción y publicidad del producto y el establecimiento.

SELECCIÓN DE FRANQUICIA

Después de analizar datos del sector, Pedro Pablo realizó una investigación acerca de las franquicias en Colombia (ver Anexo 1), información a par-

tir de la cual encontró que el tipo de franquicia que le ofrece el mercado en Cali es la **Franquicia de formato de negocio**, en la cual el franquiciado opera un negocio idéntico al del franquiciante, con su marca y sistema de operación. A cambio paga un derecho y/o regalías periódicas.

Pedro Pablo inició contactos con la Organización MAC, única en el mercado nacional en ofrecer este tipo de franquicias para el servicio automotor a través de la marca Energiteca. Actualmente cuenta con 42 establecimientos propios en más de 27 ciudades y 9 franquiciados distribuidos entre Cali, Bogotá y Yopal.

Para el grupo MAC la Energiteca es la red técnica más grande del país, especializada en el sistema eléctrico de los vehículos, cuenta con el mayor y mejor cubrimiento ofreciendo servicios profesionales de mantenimiento integral.

Los servicios ofrecidos en la actividad comercial de la Energiteca son:

Eléctrico: revisión del sistema eléctrico de los vehículos (automóviles y motos), cambio de alternadores, reguladores y motores de arranque, renovación de bombillos, fusibles, flashers y cables de baterías, venta y recambio de baterías.

Llantas: venta y montaje, alineación y balanceo.

Lubricación: revisión del sistema de lubricación, cambio de aceite y filtro.

Otros: venta directa de productos y accesorios (repuestos).

Características

Bahías aproximadas	7
Empleados aproximados	3
Área aproximada (m ²)	150

Se comercializan los productos suministrados exclusivamente por Coéxito S.A. que pertenece a la organización MAC.

Productos	Marcas
Lubricantes	Shell
Baterías	MAC (Tudor, Mac, Magna, Coéxito)
Llantas	Hankook

A pesar de que el concepto de Energiteca incluye la prestación del servicio de alineación, éste no está incluido dentro de la franquicia.

En la reunión que tuvo Pedro Pablo con el gerente de Mercadeo de canales de distribución, César Cabrales, éste le hizo entrega de la simulación financiera para la evaluación del proyecto de la Energiteca que contenía la siguiente información (Anexo 2):

- Cronograma de actividades.
- Esquema de Negocio.
- Porcentajes de participación de cada producto en las ventas y período de rotación de inventarios.
- Escala salarial.
- Depreciación y amortización.
- Proyección de ventas a 60 meses.
- Estimación de la inversión inicial.
- Estado de resultados meses 12 y 24.
- Flujo de fondos proyectado a 5 años.
- Formato de solicitud de crédito.
- Formato de solicitud de franquicia.

Nota: Por limitaciones de espacio sólo se presentan los datos más representativos. Si se requiere información adicional comunicarse con el Departamento de Finanzas de la Universidad Icesi.

Parámetros financieros

Los equipos utilizados para la prestación del servicio automotor, así como los inventarios, son financiados

por el franquiciador (Grupo MAC) a un plazo de 60 días.

Estos son los parámetros utilizados para la proyección de las cifras.

Línea	% ventas	Costo compra	Precio venta	Margen	Ponderación	Días de inventario
Baterías	60	64.000	90.000	29%	17%	15
Repuestos	10	8.600	12.000	28%	3%	60
Lubricantes	10	16.000	20.000	20%	2%	15
Llantas	10	61.300	73.000	16%	2%	15
Mano de obra	10			100%	10%	
Margen bruto					33,52%	
Costo					66,48%	

Cargo	Salario base	Auxilio de transporte
Electricista	475.000	34.000
Auxiliar de patio	309.000	34.000
Franquiciado/Administrador	700.000	
Total	1.484.000	68.000

Inversión inicial estimada

Descripción	Valor estimado
Equipo de comunicación	\$ 6.604.000
Equipo de planta	\$ 2.710.000
Equipo industrial	\$ 13.573.400
Balanceador de automóviles	\$ 12.475.200
Equipo de seguridad	\$ 336.500
Inventario (*)	\$ 7.800.000
Muebles de oficina	\$ 2.052.400
Adecuación del local	\$ 2.500.000
Dotación	\$ 286.410
Papelería y útiles	\$ 200.000
Licencia	\$ 7.500.000
Total inversión estimada	\$ 56.037.910

(*) Financiados por el franquiciador a un plazo de 60 días.

La depreciación y la amortización se llevan con el método de línea recta:

Depreciación		
Activo fijo	Valor activo	No. de años
Maquinaria y Equipo	28.758.600	10
Muebles, Enseres y Equipo Oficina	2.388.900	5
Equipo Comunicaciones: Red y Telefónico	6.604.000	5
Vehículos	-	5
Total	37.751.500	

Amortización		
Activo diferido	Valor activo	No. de meses
Adecuación local	2.500.000	60
Licencia	7.500.000	48
	10.000.000	

Gastos fijos de administración	Mensual
Arrendamientos	2.000.000
Agua y luz	524.000
Honorarios	250.000
Licencia(*)	7.500.000
Regalías	1.000.000
Fondo publicitario	300.000
Diversos	400.000
Gastos legales	24.000
Mantenimiento y reparaciones	74.000
Seguros	39.000
Depreciación	389.537
Amortización	41.667

(*) El costo de la licencia establecido por Coéxito es por \$7.500.000, pagaderos cada cinco años, al cabo de los cuales el valor corresponderá al 75% del valor futuro del costo actual. El franquiciante ha determinado que este valor sea asumido por el franquiciado a partir del segundo año de operación.

La política de la compañía considera que el 80% de sus ventas se realizarán de contado, por ser un servicio inmediato y personalizado. Un 10% de ellas tendrán crédito a 30 días; esta condición de venta se debe principalmente al uso de tarjetas de crédito, y el 10% restante serán ventas con plazo a 60 días que se consideran para la prestación del servicio a Cooperativas de Taxis y por el establecimiento de relaciones comerciales con Fondos de Empleados de algunas compañías.

La condición comercial de pago a proveedores que pacta el Grupo MAC con sus franquiciados es a 60 días.

Para la organización MAC el rendimiento de activos esperado sobre este tipo de negocios es de 24%.

La proyección de estados financieros de la franquicia se deberá a partir de los datos entregados por el franquiciante. La tasa de los préstamos es del 22% ea (ea = efectivo anual), los excedentes obtienen un rendimiento del 6% ea. Se manejan los aspectos tributarios de ley: retención en la fuente, impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, de renta y tres por mil.

Pedro Pablo considera todos los aspectos salariales de ley como: pago de primas, cesantías y vacaciones, salud, pensión, Atep, fondo de solidaridad pensional, cajas de compensación, Sena e ICBF.

Negocio propio

Pedro Pablo investigó las ventajas y desventajas (Anexo 3) de establecer un negocio propio; después de analizadas realizó los primeros contactos para montar su establecimiento de

comercio y desarrolló su cronograma de actividades (Anexo 4). Para determinar el cronograma a seguir tuvo en cuenta los siguientes parámetros:

Dimensión del negocio

Servicios: Electricidad, montallantas, balanceo, lubricación.

Productos: Baterías, lubricantes, llantas, repuestos (filtros).

Personal: Se contratarán dos personas para prestar todos los servicios técnicos y Pedro Pablo se encargará de impulsar la venta de productos y promocionar los servicios.

El local que se va a alquilar debe tener un área aproximada de 150 m² con siete bahías de capacidad para recibir autos.

De acuerdo con el personal se tendrá capacidad para atender tres automóviles al tiempo, con promedio por vehículo de una hora.

El horario de atención cubrirá seis días en la semana, de ocho de la mañana a seis de la tarde.

Ubicación del negocio

El sitio seleccionado está ubicado en la Avenida Roosevelt con Carrera 24 esquina, cumpliendo con algunos requisitos que Pedro Pablo consideraba esenciales para el éxito de su negocio:

- Cerca de zona residencial.
- Vía principal.
- Esquina comenzando cuadra de alto flujo vehicular.
- Tránsito de vehículos livianos.
- Después de semáforo.
- De fácil acceso.

- Una sola planta.

Adicionalmente, Pedro Pablo encontró dentro del área varias empresas con un parque automotor para establecer convenios de suministro futuros y cooperativas de taxistas, que podían asegurar un buen nivel de ventas mensuales.

Relaciones comerciales

De acuerdo con las visitas realizadas por Pedro Pablo a otros Centros de Servicio Automotor, seleccionó las siguientes marcas teniendo en cuenta que éstas son las más demandadas y con mayor posicionamiento en el mercado:

- Lubricantes: Shell, Castrol, Mobil y Texaco.
- Llantas: Michelin.

- Baterías: Mac.
- Repuestos: Partmo, Drant.

En el caso de lubricantes y repuestos realizará sus compras a través de distribuidores mayoristas.

Para las llantas escogió la marca Michelin porque ésta ofreció a Pedro Pablo los avisos y exhibidores para el inicio de su establecimiento, adicionalmente subsidia un 50% de los gastos de publicidad hasta por cinco millones de pesos en el año.

La marca de batería seleccionada es la línea de Mac, porque ofrece descuentos, promociones, pintada de fachada, exhibidores, material publicitario y promocional y otorga un plazo de pago entre 30 y 60 días, según el estudio de cupo de crédito.

Parámetros financieros

Participación de líneas de negocio

Línea	% ventas	Costo compra	Precio venta	Margen	Ponderación	Días de inventario
Baterías	10	73.800	90.000	18%	1.80%	15
Repuestos	5	9.600	12.000	20%	1.00%	30
Lubricantes	40	18.400	23.000	20%	8.00%	15
Llantas	25	65.250	75.000	13%	3.25%	15
Mano de Obra	20			100%	20,00%	
Margen bruto					34.05%	
Costo					65.95%	

Inversión inicial estimada

Descripción	Valor estimado
Equipo de comunicación	\$ 6.604.000
Equipo de planta	\$ 3.116.500
Equipo industrial	\$ 14.659.272
Balanceador de automóviles	\$ 13.223.712
Equipo de seguridad	\$ 336.500
Inventario(*)	\$ 9.496.800
Muebles de oficina	\$ 2.052.400
Adecuación del local	\$ 2.500.000
Dotación	\$ 286.410
Papelería y útiles	\$ 200.000
Total inversión estimada	\$ 52.475.594

(*) Financiados por el franquiciador a un plazo de 60 días.

Cargo	Salario base	Auxilio de transporte
Electricista	475.000	34.000
Auxiliar de patio	309.000	34.000
Administrador-Propietario	700.000	
Total	1.484.000	68.000

La depreciación y la amortización se llevan con el método de línea recta.

Depreciación

Activo fijo	Valor activo	No. de años
Maquinaria y equipo	30.999.484	10
Muebles, enseres y equipo de oficina	2.388.900	5
Equipo de comunicaciones: Red y Telefónico	6.604.000	5
Total	\$39.992.384	

Amortización

Activo diferido	Valor activo	No. de meses
Adecuación local	2.500.000	60

Gastos fijos de administración	Mensual
Arrendamientos	2.000.000
Agua y luz	524.000
Honorarios	250.000
Diversos	510.000
Gastos legales	24.000
Mantenimiento y reparaciones	74.000
Seguros	39.000
Depreciación	408.211
Amortización	41.667
Total	\$3.870.878

La condición comercial de las ventas para este tipo de negocio, de acuerdo con el comportamiento del mercado, y que Pedro Pablo considera conveniente, es: 80% de contado, 10% a crédito 30 días y el 10% restante a 60 días, por la implementación de convenios en busca del incremento de sus ventas.

La condición comercial de pago a proveedores está dada según el estudio de crédito que realicen los mismos; Pedro Pablo observó que en los primeros años y de acuerdo con el desarrollo de la relación comercial el crédito otorgado es a 30 días, por lo cual adoptó ésta como política.

Para Pedro Pablo el rendimiento de activos esperado sobre este tipo de negocios es de 24%.

Evaluado el mercado potencial de autos de la ciudad de Cali se considera que las ventas para el primer año serán de \$291.535.167 partiendo de una venta para el primer mes de \$18.000.000, con un incremento mensual promedio del 3% para el primer

año. Para los siguientes años se estima un incremento promedio del 10% anual. Los incrementos en los precios de compra serán acordes con la inflación y de la misma manera los sueldos de la mano de obra contratada para la prestación del servicio.

Los préstamos son tomados a una tasa del 22% ea, los excedentes obtienen un rendimiento del 6% ea. Se manejan los aspectos tributarios de ley: retención en la fuente, impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, impuesto de renta y tres por mil.

Pedro Pablo considera todos los aspectos salariales de ley: pago de primas, cesantías y vacaciones, salud, pensión, Atep, fondo de solidaridad pensional, cajas de compensación, Sena e ICBF.

CONSIDERACIONES FINALES:

¿Puede usted ayudar a Pedro Pablo a tomar su decisión?

¿Qué otros factores adicionales a los financieros consideraría usted?

BIBLIOGRAFÍA

Cámara de Comercio de la Ciudad de Cali
Grupo MAC
www.banrep.gov.co
www.dane.gov.co

www.yahoo.com Finanzas
Administración Financiera Contemporánea. Séptima edición. R. Charles Moyer, James R. MacGuigan, William J. Kretlow. 

ANEXO 1

¿QUE ES FRANQUICIA?

La franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos o más comerciantes en virtud del cual el franquiciante, propietario de un nombre comercial, símbolo o marca de productos o de servicios, patentes y de un saber-hacer (know how) particular, confiere al franquiciado a cambio de una remuneración o regalía el derecho de utilizar de manera exclusiva sus productos o servicios según técnicas comerciales experimentadas y constantemente actualizadas, por aquél, a fin de desarrollar la clientela y la actividad comercial ligadas a los productos o servicios.

Ventajas de las franquicias

- **Good Will:** Explotar una marca conocida y exitosa en el mercado de Colombia y Latinoamérica.
- **Respaldo:** El franquiciado pasa a convertirse en propietario de un negocio previamente acreditado por una experiencia contrastada, con satisfactorios resultados y que ofrece grandes posibilidades, con lo que se reduce enormemente el riesgo de iniciar una actividad comercial en solitario. Detrás de la franquicia está la infraestructura de la organización franquiciante.
- **Soporte y asistencia:** Entrenamiento, actualización y soporte operativo, comercial y administrativo.
- **Know-How:** Formación técnica y comercial basada en la transmisión de los métodos operativos del franquiciador. El franquiciador entrega manual de operaciones al franquiciado.
- **Publicidad de la marca:** Red de franquiciados se beneficia por el Marketing llevado a cabo por la empresa franquiciadora.
- **Ayudas en la localización del emplazamiento:** Según los parámetros definidos por el franquiciador.
- **Negociación de inventarios:** El franquiciado mejora sus márgenes por las condiciones de compra más favorables, plazos de pago más ventajosos y seguridad en el aprovisionamiento de inventarios.
- **Facilidad de financiación:** El franquiciador pone a disposición del franquiciado líneas de financiación de inventario y de equipos.

Desventajas de las franquicias

- **Derechos:** Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa pueden ser muy altos, de tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- **Independencia:** Debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

- **Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- **Cancelación:** Es difícil y caro cancelar un convenio sin la cooperación del franquiciador.

Deberes

Regalías y licencias: Desembolso que deberá realizar el franquiciado por beneficiarse de las diferentes ventajas que le otorga la entrada en la red de franquicias.

Fondo publicitario: Contribución que hará cada uno de los franquiciados para la realización de campañas de marketing y publicidad a nivel global encaminadas a potenciar la imagen de marca.

Distribución de productos de exclusivos: Suministrados por el franquiciador.

Respetar el formato de negocio: El franquiciado deberá sujetarse a los parámetros establecidos en el manual de operaciones por el franquiciador (Línea de negocio, publicidad, entre otros).

ANEXO 2

Franquicias - Simulación financiera Icesi

Nombre de la franquicia	Energiteca Pedro Pablo Casablanca	
Fecha de la proyección	Ene-02	
Tasa de cambio	2.300	
Modelos a franquiciar	B	
Nombre	Energiteca Tipo B	
Características		
Bahías aproximadas	7	
Empleados aproximados	5	
Área aproximada	150	
Servicios básicos	Eléctrico, montallantas, balanceo, lubricación	
Servicios opcionales	Frenos, amortiguadores	
Precio de venta en el mes 1	1	
Costo de ventas	65.40%	
Descuentos en ventas		
Índices		
Rotación de cartera días	10.00	
Rotación de inventarios días	18.00	
Rotación de cuentas por pagar	60.00	
Pagos del franquiciado		
Regalías	1,000,000	
Fondo publicitario	300,000	
Endeudamiento para el proyecto	(Si no se requiere, dejar en blanco)	
Porcentaje máximo de intereses sobre ventas	1%	
Cuantía máxima de intereses	324,526	
Capital no mayor a	17,701,398	
Capital seleccionado	-	
Número de cuotas	24	
Valor cuota mensual capital más intereses	\$0	
Crecimiento esperado		
Año 1		
Año 2	3.0%	
Año 3	3.0%	
Año 4	3.0%	
Año 5	3.0%	
Año 6	3.0%	
Año 7	3.0%	
Tasa mínima esperada DTF		
Interés bancario DTF + 10		
Porcentaje de recuperación de equipos en mes		
60		

Energiteca Pedro Pablo Casablanca
Estimación de la inversión inicial

Ítem	Vr.Unit.	Energiteca	Energiteca	Tipo de cambio proyectado	Energiteca
		Tipo B Cant.	Tipo B Total		Tipo B Total US\$
Equipo de Comunicación - RED					
Computador	\$1,490,000	1	1,490,000	2,300	648
Monitor, teclado, CPU con disco duro, mouse, memoria Pentium 2 a 300Mhz.				-	2,300
Módem externo a 56K, marca Robotics	\$280,000	1	280,000	2,300	122
UPS Urano de 1 Kba	\$1,000,000	1	1,000,000	2,300	435
Impresora fx2180	\$1,259,000	1	1,259,000	2,300	547
Instalación eléctrica con polo a tierra	\$50,000	1	50,000	2,300	22
Licencia win95	\$250,000	1	250,000	2,300	109
Stratoffices	\$0	1	-	2,300	-
Unidad Zip	\$250,000	1	250,000	2,300	109
Software Comercial: Inventarios, Facturación, Cartera				-	2,300
				-	2,300
				-	2,300
				-	2,300
Equipo de Comunicación - Telefónica					
Teléfono de 3 líneas	\$225,000	1	225,000	2,300	98
Telefax	\$300,000	1	300,000	2,300	130
Línea Telefónica	\$300,000	-	-	2,300	-
Aparatos telefónicos adicionales	\$60,000	-	-	2,300	-
Kit de alarma	\$1,500,000	1	1,500,000	2,300	652
Central, sirena, 4 sensores, 1 botón de atraco				-	2,300
				-	2,300
				-	2,300
				-	2,300
Equipo de Planta					
Cargador de baterías de moto M-80	\$90,000	1	90,000	2,300	39
Cargador de baterías de auto IC-4	\$208,000	1	208,000	2,300	90
Probador de baterías B-2000	\$392,000	-	-	2,300	-
Densímetros 34 EX	\$8,000	2	16,000	2,300	7
Soldador de estaño 530	\$312,000	1	312,000	2,300	136
Taladro	\$80,000	1	80,000	2,300	35
Herramientas para trabajos eléctricos	\$200,000	1	200,000	2,300	87
Herramientas para lubricación	\$200,000	1	200,000	2,300	87
Herramientas para baterías	\$100,000	1	100,000	2,300	43
Herramientas varias y misceláneos	\$300,000	1	300,000	2,300	130
Laboratorio Geral LEG-01	\$900,000	1	900,000	2,300	391
Estantería para baterías de servicio y en carga	\$50,000	1	50,000	2,300	22
Pera para el electrolito	\$4,000	1	4,000	2,300	2
Mesa de trabajo	\$60,000	1	60,000	2,300	26
Prensa	\$70,000	1	70,000	2,300	30
Esmeril	\$120,000	1	120,000	2,300	52
				-	2,300
				-	2,300
				-	2,300
Equipo Industrial					
Probador de baterías Misland	\$3,312,000	1	3,312,000	2,300	1,440

Ítem	V/r.Unit.	Energiteca Tipo B Cant.	Energiteca Tipo B Total	Tipo de cambio proyectado	Energiteca Tipo B Total US\$
Alternador, Regulador encendido, Tacómetro y B42252 (Gabinete)			-	2,300	-
Montallantas Auto	\$5,317,600	1	5,317,600	2,300	2,312
Marca Sicam, Ref. BL502IT, semiautomática especial, sellomática			-	2,300	-
Recolector y/o Extractor de aceites	\$1,071,800	1	1,071,800	2,300	466
Marca Vulcano, Ref. Recuperador neumático de 70 lts.			-	2,300	-
Engrasadora	\$211,600	1	211,600	2,300	92
Marca Vulcano, Ref. ENGRA 15			-	2,300	-
Valvulina	\$193,200	1	193,200	2,300	84
Marca Vulcano, Ref. VALVU 15 lts.			-	2,300	-
Gato de Zorra	\$322,000	1	322,000	2,300	140
Marca BlackHawk, Ref. SJL2B (2 Ton. Alzada Rápida)			-	2,300	-
Torres de Bloqueo	\$62,100	2	124,200	2,300	54
Marca BlackHawk, Ref. JS3B (3 Ton., Juego de 1 par)			-	2,300	-
Compresor Industrial	\$3,021,000	1	3,021,000	2,300	1,313
			-	2,300	-
			-	2,300	-
			-	2,300	-
Balanceadora Auto	\$7,709,600	1	7,709,600	2,300	3,352
Marca Sicam, Ref. SBM100S (digital-prog. aluminio y Flange universal)			-	2,300	-
Plataforma de Elevación	\$4,765,600	1	4,765,600	2,300	2,072
Marca Sicam, Ref. PSB24 (Neumática, 2000 Kg)			-	2,300	-
			-	2,300	-
			-	2,300	-
Alineador de Dirección Computarizado	\$29,900,000		-	2,300	-
Marca Bear, Ref. CCD16.COM (6 sensores)			-	2,300	-
Elevador de dos columnas	\$14,904,000		-	2,300	-
Marca Forward, Ref. DP97 (9000 lbs.)			-	2,300	-
Elevador de cuatro columnas (opcional)	\$20,240,000		-	2,300	-
Marca Bear, Ref. 1200LA (12000 lbs.)			-	2,300	-
Gato de Zorra	\$437,000		-	2,300	-
Marca BlackHawk, Ref. SJL2B (2 Ton. Alzada Rápida)			-	2,300	-
			-	2,300	-
			-	2,300	-
Equipo de Oficina			-	2,300	-
Probador de billetes estándar	\$30,000	-	-	2,300	-
Calculadora electrónica	\$110,000	-	-	2,300	-
Nevera - Dispensador	\$404,061	-	-	2,300	-
Cafetera eléctrica	\$36,000	-	-	2,300	-
Extintor ABC de 10 lbs.	\$31,500	1	31,500	2,300	14
Extintor BC de 20 lbs.	\$40,000	-	-	2,300	-
Extintor CO2 de 15 lbs.	\$305,000	1	305,000	2,300	133
			-	2,300	-
			-	2,300	-

Ítem	Vr.Unit.	Energiteca		Tipo de cambio proyectado	Energiteca	
		Tipo B Cant.	Tipo B Total		Tipo B Total	Tipo B Total US\$
INVENTARIO				-	2,300	-
ENERGITECA TIPO B	\$7,800,000	1	7,800,000	2,300		3,391
				-	2,300	-
MUEBLES EXHIBICIÓN (Góndolas)				-	2,300	-
Góndola de Pared	\$197,100	-	-	2,300		-
Góndola Central	\$290,000	-	-	2,300		-
Topo de Góndola	\$182,750	-	-	2,300		-
				-	2,300	-
MUEBLES OFICINA				-	2,300	-
Archivador metálico de 4 gavetas	\$250,000	1	250,000	2,300		109
Escritorio modular con mostrador y cajonera	\$862,400	1	862,400	2,300		375
Silla ergonómica giratoria	\$130,000	1	130,000	2,300		57
Sofá de 2 puestos	\$180,000	1	180,000	2,300		78
Sofá de 1 puesto	\$120,000	1	120,000	2,300		52
Mesa de centro	\$40,000	-	-	2,300		-
Locker metálico de 4 compartimientos	\$180,000	2	360,000	2,300		157
Gabinete metálico para herramientas	\$150,000	1	150,000	2,300		65
				-	2,300	-
				-	2,300	-
				-	2,300	-
ADECUACIÓN LOCAL -B-				-	2,300	-
Avisos luminosos de fachada	\$8,500,000	-	-	2,300		-
Avisos de señalización y calcomanías	\$870,000	-	-	2,300		-
Obra civil (Pintura-Vidriera Exhibición)	\$4,500,000	-	-	2,300		-
Imprevistos	\$2,500,000	1	2,500,000	2,300		1,087
				-	2,300	-
				-	2,300	-
DOTACIÓN				-	2,300	-
Bota seguridad	\$22,580	2	45,160	2,300		20
Bota dieléctrica	\$16,750	2	33,500	2,300		15
Overol m/c	\$13,850	12	166,200	2,300		72
Batola m/c	\$13,850	3	41,550	2,300		18
				-	2,300	-
Dotación papelería y útiles de oficina	\$200,000	1	200,000	2,300		87
				-	2,300	-
				-	2,300	-
TOTAL			48,537,910	2,300		21,103
LICENCIA DE FRANQUICIA				-	2,300	-
PRIMA POR ESTAR EN FUNCIONAMIENTO				-	2,300	-
GRAN TOTAL			48,537,910	2,300		21,103
				-	2,300	-
				-	2,300	-

Línea	Movimiento Proyectado	Margen	Ponderación	Inventario	Días	V. Unitario	Mínimo x mes		Mínimo x día	
							Unidades	Pesos	Unidades	Pesos
Baterías	60%	30%	18.0%	15	9	\$80,880	138	\$11,171,451	6	\$446,858
Repuestos	10%	30%	3.0%	60	6	\$20,000	\$1,861,908	\$1,861,908	\$74,476	\$74,476
Lubricantes	10%	18%	1.8%	15	2	\$105,733	93	\$1,861,908	4	\$74,476
Llantas	10%	18%	1.8%	15	2	\$105,733	18	\$1,861,908	1	\$74,476
Mano de obra	10%	100%	10.0%				\$1,861,908	\$1,861,908	\$74,476	\$74,476
		Margen	34.60%	Mes						
	100%	Costo	65.40%		18	Punto de Equilibrio		\$18,619,085		\$744,763

**ENERGITECA TIPO B
DEPRECIACIÓN**

Activo Fijo	Valor Activo	No. Años	Gasto Depreciación anual
Maquinaria y Equipo	28,758,600	10	2,875,860
Muebles, Enseres y Equipo Oficina	2,388,900	5	477,780
Equipo Comunicaciones: Red y Telefónico	6,604,000	5	1,320,800
Vehículos	-	5	-
Total	37,751,500		4,674,440

**ENERGITECA TIPO B
AMORTIZACIÓN**

Activo Diferido	Valor Activo	No. Meses	Gasto Amortización mensual
Adecuación Local	2,500,000	60	41,667
Licencia	-	60	-
	2,500,000		41,667

Cargo	Salario Base	Factor Pres.	Prima	Cesantías e intereses	Otras prest.	Total Cargo	Energiteca Tipo B			
							Cant.	Valor	Prima	Cesantías e intereses
Auxiliar										
Administ.	400,000	200,000	33,333	37,333	129,333	600,000	1	690,000	38,333	42,933
Electricista	400,000	200,000	33,333	37,333	129,333	600,000	1	600,000	33,333	37,333
Alineador	400,000	200,000	33,333	37,333	129,333	600,000		-	-	-
Mecánico	400,000	200,000	33,333	37,333	129,333	600,000		-	-	-
Auxiliar de Patio	260,000	130,000	21,667	24,267	84,067	390,000	1	375,000	20,833	23,333
Lavador	250,000	125,000	20,833	23,333	80,833	375,000		-	-	-
Servicios										
Varios	250,000	125,000	20,833	23,333	80,833	375,000	-	-	-	-
Fran- quiciado	-	-	-	-	-	-	1	700,000	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totales							4	2,365,000	92,500	103,600

La contratación de personal es de común acuerdo entre franquiciante y franquiciado. Al iniciar el negocio se procura contratar el mínimo de personal requerido para el funcionamiento, tres personas.

Proyección de ventas a 24 meses Energiteca Tipo B				
Período Inicial Ene-01	Factor de crecimiento	Ventas		Proyección Ventas
		Pesos	Valor Unitario	
AÑO 1		324,540,008		324,540,008
Trimestre I		50,180,000		50,180,000
1		13,000,000	1.0	13,000,000
2	1.3000	16,900,000	1.0	16,900,000
3	1.2000	20,280,000	1.0	20,280,000
Trimestre II		79,644,630		79,644,630
4	1.1500	23,322,000	1.0	23,322,000
5	1.1500	26,820,300	1.0	26,820,300
6	1.1000	29,502,330	1.0	29,502,330
Trimestre III		97,357,689		97,357,689
7	1.1000	32,452,563	1.0	32,452,563
8	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
9	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
Trimestre IV		97,357,689		97,357,689
10	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
11	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
12	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
AÑO 2		423,350,175		465,685,192
Trimestre V		104,283,715		114,712,086
13	1.0500	34,075,191	1.1	37,482,710
14	1.0200	34,756,695	1.1	38,232,364
15	1.0200	35,451,829	1.1	38,997,012
Trimestre VI		106,355,487		116,991,035
16	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
17	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
18	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
Trimestre VII		106,355,487		116,991,035
19	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
20	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
21	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
Trimestre VIII		106,355,487		116,991,035
22	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
23	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
24	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
VALOR EN MES 24		35,451,829		38,997,012

Energiteca Tipo B
Estado de Resultados
Mes 12

Energiteca Tipo B
Estado de Resultados
Mes 24

Ingresos por ventas

Ventas Brutas	100.00%	32,452,563	100.00%	38,997,012
(-) Devoluciones y Descuentos en Ventas	0.00%	-	0.00%	-
VENTAS NETAS	100.00%	32,452,563	100.00%	38,997,012
(-) Costo de Ventas	65.40%	21,223,976	65.40%	25,504,046
UTILIDAD BRUTA	34.60%	11,228,587	34.60%	13,492,966
(-) Gastos de Operación	19.85%	6,442,203	21.73%	8,473,303
Gastos de Personal		2,365,000		2,601,500
Honorarios		250,000		275,000
Impuestos		286,000		314,600
Contribuciones y Afiliaciones		49,000		53,900
Seguros		39,000		42,900
Servicios		524,000		576,400
Depreciaciones		389,537		389,537
Amortizaciones		41,667		41,667
Arrendamientos		2,000,000		2,200,000
Regalías		-		1,100,000
Fondo Publicitario		-		330,000
Diversos		400,000		440,000
Gastos Legales		24,000		26,400
Mantenimiento y Reparaciones		74,000		81,400
UTILIDAD OPERATIVA	14.75%	4,786,383	12.87%	5,019,663
Gastos financieros		-		-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		4,786,383		5,019,663
IMPUESTOS		1,675,234		1,756,882
UTILIDAD NETA	9.59%	3,111,149	8.37%	3,262,781
PUNTO DE EQUILIBRIO		18,619,084.78		24,489,315.99
COSTO DE MERCANCÍA		12,176,881.45		16,016,012.66
GASTOS DE OPERACIÓN		6,442,203.33		8,473,303.33

ANEXO 3

VENTAJAS DEL NEGOCIO PROPIO:

Autonomía: Tiene independencia para definir los parámetros de su negocio, por ejemplo: Márgenes, descuentos, promociones, imagen del negocio.

Dimensión del negocio: Posibilidad de cambiar la estructura de su empresa (Diversificar Servicios) de acuerdo con la evolución de sus resultados y con la capacidad económica.

Variación de productos y marcas: Puede seleccionar las marcas que le ofrezcan mayor margen, que tengan mayor posicionamiento, para llegar a más nichos de mercado.

No se pagan regalías ni derechos

Contratos de exclusividad y beneficios por distribución de marcas: El negocio propio ofrece la posibilidad de establecer contratos de exclusividad con sus proveedores o negociaciones por distribución de marca, a través de los cuales podrá obtener beneficios publi-

citarios promocionales que le ayuden a impulsar la venta de sus productos y disminuir los costos relacionados con estos rubros.

DESVENTAJAS

Negociación con proveedores: Relacionada con el poder de negociación para exigir mejores precios por volumen.

Financiación: Dificultad de obtener cupo de crédito como empresario nuevo en el mercado.

Acreditación del negocio: Reconocimiento del establecimiento de comercio en el mercado.

Mayor riesgo: A diferencia de la franquicia el empresario corre con todos los riesgos inherentes al negocio.

Costo de publicidad: No es compartido como en el caso de la franquicia.

Recurso humano: A diferencia de la franquicia el personal no es capacitado continuamente.

ANEXO 4

Cronograma de actividades negocio propio

Actividad	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
Dimensión del Negocio																
Ubicación del Local																
Identificar Estructura Mínima de Personal Requerido																
Cotización de Equipos y Herramientas																
Cotización de Inventarios																
Análisis de la Proyección Financiera del Negocio																
Identificación de la Razón Social																
Constitución de la Sociedad e Inscripción en la CC.																
Solicitud del RUT y Resolución de Autorización																
Inscripción ante Industria y Comercio																
Aprobación del Uso del Suelo ante Secretaría Ordenam.																
Firma del Contrato de Arrendamiento del Local																
Diseño Arquitectónico																
Adecuación del Local																
Contactar y Evaluar Personal																
Consecución de Papelería y Dotación																
Consecución de las Herramientas y Equipos																
Contactar al Contador																
Afiliación al Sistema de Tarjetas de Crédito																
Afiliaciones al Sistema de Seguridad Social																
Aprobación de Programa de Higiene y Seguridad Industrial																
Apertura de Cuenta Bancaria																
Solicitud del Registro Mercantil																
Certificados Varios																
Afiliación a Fonalcheque y Covicheque																
Selección de Proveedores de Inventarios																
Negociación y Firma de Contratos con Proveedores																
Suscripción de Seguros																

Comentario sobre el Caso:

¿FRANQUICIA, UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?

El caso se centra sobre una típica decisión de inversión: una persona, el empresario, está evaluando la posibilidad de invertir en una “serviteca”. Serviteca es el nombre con el que se conoce un negocio dedicado a labores de mantenimiento menor para automotores. El empresario conoce este tipo negocio por su experiencia pasada y se plantea dos posibles esquemas de negocio: (1) Una serviteca independiente, (2) Una franquicia.

La franquicia le permite mercadear sus servicios bajo la sombrilla de una conocida marca pero reduce su capacidad de negociación posterior.

El negocio independiente puede tener unos inicios más inciertos, pero puede en el futuro brindarle más opciones.

El caso se inicia con un estudio particularmente juicioso de la demanda potencial para servicios automotores

en la ciudad de Cali. También identifica las marcas potencialmente mercadeables y entrega información detallada que permite la evaluación por parte del estudiante de las dos alternativas sugeridas.

Un giro interesante del análisis del negocio es el diferente tipo de perfil de riesgo que caracteriza ambas posibilidades. Esta diferencia debería producir un costo de capital diferente para cada negocio, lo que tendría influencia definitiva en el valor de las opciones de inversión.

El caso puede ser usado en un curso donde se involucren el cálculo de flujos de caja, las técnicas de valor de dinero en el tiempo y el cálculo del costo de capital de un proyecto de inversión.

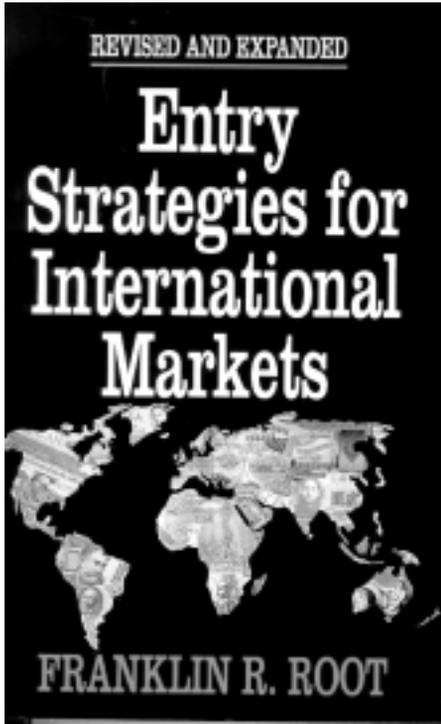
Julián Benavides Franco

Director Departamento de Finanzas
Universidad Icesi

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

ENTRY STRATEGIES FOR INTERNATIONAL MARKETS

(Reseña de un libro ejecutivo)



Autor: Franklin R. Root

Editor: Jossey Bass

Fecha: 1994

ISBN: 0-7879-4571-4

Tamaño: 15 x 23.5 cm

Páginas: 269

Dentro del gran tema de la globalización, que preocupa a todos los hombres de negocios de hoy, adquiere significativa importancia el diseñar y ejecutar correctas estrategias de entrada a los mercados internacionales con el propósito de lograr una presencia continua, sostenible y rentable en los países donde se define su ingreso.

No ha sido fácil encontrar en la literatura de mercadeo, economía y ad-

ministración libros que traten sobre este tema de una forma ordenada, amplia y actualizada. En nuestra búsqueda a través de las diferentes editoriales, el libro de Franklin Root en su edición «revisada y expandida», es a nuestro parecer, el que mejor logra agrupar los diferentes conceptos de modos de entrada de una forma ágil, clara y bastante completa.

La inquietud de cómo realizar el proceso de internacionalización es planteada en el libro de Root, quien propone un modelo para planificar el proceso de decisión que identifica cuáles son las decisiones claves a tomar por las empresas y las diferentes variables que hay que tener en cuenta para la toma de dichas decisiones tan comunes, pero a la vez tan trascendentales en el actual mundo globalizado.

El proceso de decisión se basa en tres preguntas fundamentales:

¿Cómo deciden los gerentes a qué mercados internacionales entrar?

¿Cómo deciden los gerentes la forma de entrar en esos mercados internacionales?

¿Y cómo establecen los gerentes la conveniente mezcla de mercadeo que deben adoptar para su ingreso en esos mercados?

Aunque estas inquietudes muestran una secuencia lógica, el diseño de la estrategia de mercadeo posee muchas retroalimentaciones que hacen el proceso más complicado de como parece en un principio. Por ejemplo, las evaluaciones de los modos de entrada pueden ocasionar que se revisen los objetivos de mercadeo o metas, o inclusive que sea necesaria la investigación de un nuevo mercado meta.

Considero que la forma como el libro va tratando cada una de las alternativas de entrada, permite al gerente de pequeñas y medianas empresas evaluar si para él es más conveniente iniciar con exportaciones indirectas, exportaciones directas, ingresar a un mercado a través de contratos o franquicias, o inclusive atreverse a

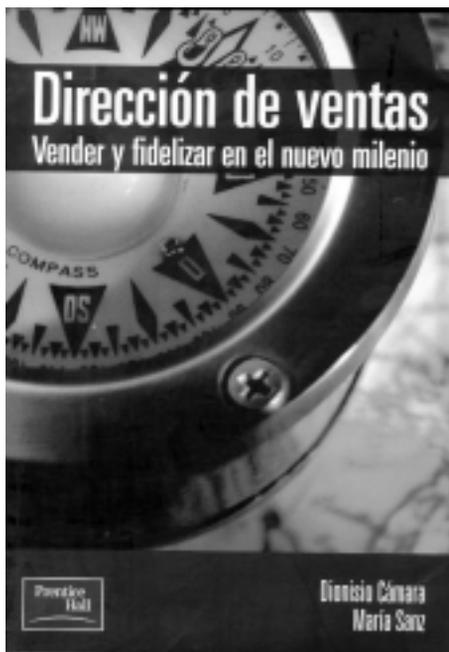
invertir en empresas de riesgo compartido, o finalmente decidirse por una posesión total de una empresa en el exterior. Todas y cada una de estas alternativas son evaluadas en este libro, con sus diferentes ventajas y desventajas, ofreciendo al lector de una forma amplia e imparcial, pero además descomplicada, el menú de oportunidades que brinda el moderno mundo de la globalización.

El libro de Root no se queda sólo en esta oferta de alternativas, sino que propone en su parte final un Plan de Mercadeo que hace un compendio de todo el proceso seguido por el gerente en su proceso de decisión y advierte en el último capítulo las dificultades de la aplicación de las estrategias de entrada escogidas al tener que enfrentar las diferencias culturales que presentan los países y hacen necesario un proceso de negociación y adaptación para poder obtener los mejores resultados en el proceso de internacionalización. ☀

José Roberto Concha Velásquez

Jefe del Departamento de Negocios Internacionales
de la Universidad Icesi

DIRECCIÓN DE VENTAS



Autores: Dionisio Cámara

María Sanz

ISBN: 84-205-3212-6

Editorial: Prentice Hall

Impreso en: España 2001

Tamaño: 170 x 240 cm

Páginas: 298

Dirección de Ventas es un libro que puede ser de mucha utilidad para todas aquellas personas que están en alguna forma relacionadas con la actividad comercial, bien sea como vendedores o administradores de la fuerza de ventas.

Dirección de Ventas presenta el proceso de ventas de una forma integrada a los elementos de mercadeo. La integración entre ventas y mercadeo cobra especial vigencia en esta época donde el cliente está cada vez más informado y con múltiples opciones de compra.

Plantea el autor cómo los vendedores deben dejar de vender para convertirse en asesores del cliente, muestra cómo los vendedores deben buscar un equilibrio entre los intereses de la empresa y los de los clientes, estableciendo con ellos relaciones duraderas y sobre todo Gana-Gana.

El autor presenta una serie de modelos claros, fáciles de aplicar y que cuestionan la forma en que se están haciendo las ventas en las compañías. El modelo «El triángulo del éxito» llama la atención en la fidelización del cliente como medio importante para alcanzar los objetivos de la compañía, habla de los mercados que hay que conquistar y de los que hay que fidelizar.

El proceso de ventas es presentado de una forma diferente a la tradicional y en varias etapas así:

1. Establecer la relación y generar confianza en el cliente.
2. Identificar las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que quiere servir.
3. Seleccionar el producto o la oferta a presentar.
4. Presentar la oferta a la empresa o el satisfactor al consumidor.
5. Servicios después de la venta: Desarrollar la confianza y las relaciones con el cliente.

Dirección de Ventas es presentado en capítulos cortos, pero no por eso carentes de profundidad y terminándolos con casos prácticos y ejercicios de aplicación que le permiten al lector reforzar los conceptos tratados, además cada capítulo trae frases de grandes pensadores que refuerzan los conceptos tratados y hacen meditar al lector.

En el capítulo dedicado a la Comunicación, trae como elementos a destacar unos modelos de comportamiento del consumidor que es importante tener en cuenta para poder establecer comunicaciones efectivas con el cliente. Se presentan además técnicas de asertividad que permiten hacer más fácil la negociación.

El capítulo tercero da unas ideas para «Establecer y desarrollar relaciones con los clientes», poniendo especial cuidado en generar Confianza en el cliente. Muestra el papel que juega la autoimagen, el proceso de la relación con los clientes, además trata el tema de la ética del vendedor como factor clave del éxito en las relaciones con los clientes.

El capítulo cuarto trata de «Identificar las necesidades y problemas del

cliente». Trae un modelo titulado «Fuerzas que influyen en el comportamiento del consumidor» que llama la atención al vendedor sobre la multiplicidad de factores que afectan al comprador en su proceso de decisión de compra y que el vendedor debe tener en cuenta en el momento de la negociación, tales como los grupos de referencia, la clase social, la autoestima, la seguridad, sus jerarquías de valores, sus motivaciones de compra.

En el siguiente capítulo que titula el autor «Desarrollo de una estrategia de producto por parte del vendedor» muestra la importancia que tiene el aprender a seleccionar los beneficios que se le deben ofrecer al cliente en el momento de la presentación de los productos, partiendo del principio que el cliente no compra productos como tales, sino los beneficios que éstos le producen a nivel personal o empresarial, presenta además el modelo del producto como niveles desde la percepción del cliente.

El capítulo sexto «El posicionamiento y la diferenciación de la oferta empresarial» muestra la forma en que el vendedor participa en la construcción de la imagen de marca. Es de destacar el concepto de «posicionamiento del valor global» que exige del vendedor el conocer los distintos elementos de valor que están en la mente del cliente potencial para poder responder a las objeciones que le presente.

La parte más floja del libro es el capítulo séptimo «Fases de la venta» pues no se ve concordancia entre las propuestas integradoras de mercadeo y ventas que venía mostrando y el modelo pasado de moda que presenta, no se entiende qué pudo pasar,

queda la sensación de estar leyendo otro autor, produce cierta frustración el leer la propuesta de presentación que hace.

En el capítulo «Negociación y tratamiento de objeciones» se vuelve a ver el estilo que viene manejando al presentar nuevamente propuestas interesantes. Le muestra al negociador la importancia para su desarrollo profesional y personal de abordar la oposición y el conflicto como algo natural, es lógico que entre las partes se den puntos de vista diferentes e incluso contrarios. En la página 189 se muestra un modelo interesante de la «pirámide de la negociación» que es importante tener en cuenta, pues facilita el proceso que debe seguir el vendedor, se muestran además los diferentes estilos de negociación que se pueden dar y consejos sobre cómo abordarlos. También se le dan ideas al vendedor sobre su papel en el ma-

nejo de las objeciones que le puede presentar el cliente.

El capítulo noveno lo dedica el autor a tratar el tema del cierre de ventas, presentando los distintos modelos de cierres que puede manejar el vendedor dependiendo del tipo de cliente y de la situación misma del proceso de negociación, así como de la actitud del vendedor. En el último capítulo le da ideas al vendedor sobre cómo prospeccionar y su importancia en el proceso de ventas y de crecimiento de los mercados de la empresa.

En resumen, es un libro útil e interesante que no debe faltar en la biblioteca de las personas que tienen que ver con la parte comercial de las organizaciones. ☀

Carlos Areiza

Profesor de tiempo completo del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad Icesi.

LAS CLAVES DEL FUTURO: ECONOMÍA Y CONFLICTO EN COLOMBIA



Autor: Juan Carlos Echeverry

Editor: Oveja Negra

Fecha: Bogotá, 2002

Páginas: xxii + 440

Título en inglés: Keys to the future: Economics and conflict in Colombia.

This book represents the thought and experience of a prominent economist who directed Colombia's National Planning Department (DNP) during the crisis years of 1998-2002. Upon demitting office with the change of government in August 2002, Juan Carlos Echeverry assumed the post of Dean of the Faculty of Economics at the prestigious University of the Andes where he continues to exercise great influence on students and economic policy-makers. His book surveys the evolution of the Colom-

bian economy over the past 30 years, with a focus on the last decade during which time Colombia embarked upon an ambitious programme of «apertura», or openness.

Echeverry notes that he was a member of the team that negotiated with the IMF, and was basically sympathetic to the «Washington consensus» that stressed «fiscal health» (smaller deficits), privatisation, financial liberalisation, central bank independence, and tax, pension, and labour-market reforms. He laments that the vicious and very costly «narco-guerrilla war» that Colombia has suffered during this period has greatly offset the benefits of allegedly sound economic policy, and has given liberalisation an undeserved bad name.

The appearance of *Las Claves del Futuro* (The Keys to the Future) in Colombia is very timely. It almost coincided with the publicity surrounding

the celebration of the centenary of the birth of another economist who achieved great prominence as a teacher and practitioner in Colombia: Lauchlin Currie (1902-93). After a distinguished career at Harvard, the Federal Reserve Board, and in the White House as Franklin Roosevelt's economic adviser from 1939-45, Currie came to Colombia as head of a World Bank mission in 1949 (see Sandilands, 1990, and Laidler and Sandilands, 2002). He was invited to stay on as an adviser to successive governments for the next 40 years. Most notably he was the father of a unique index-linked housing finance system (known in Colombia by its Spanish acronym, UPAC, for «unit of constant purchasing power») which he stoutly defended from its birth in 1972 until his own death in December 1993.

Echeverry gives considerable space to an analysis of that innovative but highly controversial housing finance system. He notes that its main original aim was to make construction a «leading» sector that could permanently boost the overall economic growth rate (as explained in detail in Currie, 1974). In 2002 the system lay in ruins, the victim of countless debilitating modifications. Construction had for the past four years been leading the economy down instead of up. Many thousands had lost their jobs, both directly and as a result of the depressed state of the industries that supply the construction sector. Urban unemployment stood at 18 percent, with the official figure for urban underemployment standing at 33 percent. In other words, only half of the workforce was fully employed (rural underemployment was worse than the urban rate.)

The two directors of the National Planning Department who implemented Currie's celebrated *Plan de las Cuatro Estrategias* (Plan of the Four Strategies) between 1971 and 1974 were Roberto Arenas and Luis Eduardo Rosas. At the Currie centenary in October 2002 both recalled the great impulse that UPAC had given to construction and to overall growth in the 1970s, together with full employment and improved distribution. Comparing the dynamism of the 1970s with the stagnation of today, Rosas remarked, in a newspaper tribute to Currie: «!Como nos hace de falta en estos momentos!» («How we have need of him now!»).

Echeverry concedes that in the 1970s and 1980s construction played a very positive role. It created jobs and was a contra-cyclical influence. But he claims that in the 1990s, with «apertura» (the policy of economic openness) and the great influx of external credits and drug money, construction became a pro-cyclical speculative activity that was bound to collapse, as collapse it did in 1998 - though he stressed that the problem was compounded by the fiscal strain of a worsening civil war. His main complaint is that construction is a sector that has been privileged and has diverted resources from traded goods. It also relies on unskilled workers whereas the future depends on skills and an allocation of resources more in tune with the market forces that Adam Smith emphasised. Let us rely on Smith, says Echeverry, not on protectionist «models of development» and privileged «leading sectors».

However, Currie's ideas were also heavily influenced by Smith. Currie's

mentor at Harvard in the 1920s was Allyn Young, whose presidential address to the British Association in 1928 on «Increasing Returns and Economic Progress» (Young, 1928) has inspired modern development theory, to which Currie has been an interesting contributor (see, for example, Currie, 1997). Echeverry does not refer to this so-called endogenous growth theory, perhaps because of his profound scepticism of «models of development». But Young and Currie were inspired by the opening chapters of *The Wealth of Nations* where Smith emphasised that the key to increased productivity was specialization or the division of labour. And the division of labour in turn depended upon the size of the market, or upon real demand.

Today demand management is generally associated with Keynesian policies to tackle short-run business cycles around a secular trend. These cycles are closely associated with interruptions to the flow of monetary incomes and expenditures (or monetary demand). But Smith and Young focussed on competition, openness, and the mobility of labour to increase the underlying trend of real demand and market size (or what Smith also called «the power of exchanging»), hence specialization, hence productivity.

Young explained that in the modern economy specialization takes the form of new, more specialized firms and industries that compete against the old. They introduce new forms of organization and technology, but only as and when it pays to do so. The larger the market size, the greater the incentive to innovate. Currie extended this idea to show that the exist-

ing growth rate (of the overall market, or GDP) had a tendency to perpetuate itself. But in Colombia where resources were abundant but grossly malallocated and underutilized, and where labour mobility was very poor, growth fell far short of potential. This self-perpetuating (or endogenous) growth rate was a vicious circle that could best be broken by institutional measures to liberate the great potential supply.

This is where Currie's vision of construction's potential role goes rather further than Echeverry's. As a «leading sector» it is valuable not so much as a contra-cyclical, stabilizing force (though it could also serve that purpose). Rather, it could help Colombia (and other countries) to break free of her historically slow, endogenous growth path. It is a leading sector because (a) it is an important direct and indirect component of GDP, so its growth has a significant effect on overall growth; (b) it moves independently of movements in the rest of the economy, and can be moved exogenously through discretionary policies; (c) it plays a vital role in promoting labour mobility; and (d) it is a sector with enormous latent demand.

But in the past this latent demand had been severely repressed. Potential homeowners can usually only buy a home with the help of substantial mortgages. Thus effective demand required a rapidly expanding flow of credit on convenient terms. This was not available because chronic inflation discriminated against housing finance. High inflation requires high interest rates to attract savings. But for people borrowing large sums high interest rates impose a severe cash-flow problem in the short term (the so-ca-

lled «front-end loading problem»). This curtails effective demand. By contrast, «constant value» savings and loans made it both more attractive to save and easier to borrow.

Echeverry is a stout opponent of inflationary finance. But in Colombia chronic inflation has been a reality for the past 50 years. Echeverry fails to highlight the main distortionary effects that inflation introduces. In practice some sectors suffer far greater harm than others. The disadvantaged sectors - mainly construction and exports - are not «privileged» when measures are introduced (such as UPAC and realistic exchange rate policies) that protect them from the distortions of inflation. Furthermore, conventional macroeconomic policies designed to squeeze inflation out of the system (through temporarily higher interest rates on government bonds) and to reduce the fiscal deficit (much of it due to depressed incomes) can also damage the housing sector by making it less attractive to place savings there.

Currie understood how to combine deflationary monetary and fiscal policies with policies to reactivate the real economy by redirecting incomes and expenditures toward leading sectors that rely not on the printing press but upon genuine savings. The great economist Harry G Johnson similarly distinguished between «expenditure-reducing» and «expenditure-switching» policies (Johnson, 1958). A blueprint for such a combination, with detailed quantitative estimates of the size of the required «compensatory» effect required of the leading sectors, was drawn up by Currie and Alvaro Montenegro (1984) as advice for the administration of

President Belisario Betancur in the mid-1980s. The advice was not taken and the country went through a very bad bout of instability and capital flight.

The construction sector has another very important role ignored by Echeverry: it is an indispensable element in the labour mobility mechanism. This promotes not only faster growth but also better distribution. In Colombia there is still a great imbalance in the allocation of labour, notably between low-paying agriculture and high-paying urban activities. And in cities like Bogota there is urgent need for better balance between where people live and where they work, and for an improvement in the quality of the housing needed and/or demanded by all income groups.

Echeverry claims there is a conflict between investment in internationally traded goods and investment in housing. Yet in countries such as Singapore, noted for spectacular export growth, investment in housing has also been enormous, and far greater than in Colombia. Despite re-housing almost the entire population in the last 35 years its construction sector still booms. There has been no saturation of demand.

As people's incomes have increased so Singaporeans have demanded better and better accommodation and related infrastructure. This has been aided by low inflation and large pension fund contributions that are released for housing finance at low rates of interest (but positive in real terms). Building is concentrated on well-built conventional high-rise blocks for the middle classes. As these families move into new homes lower-

income families move into the ones they have vacated. This «filtration» or «escalation» process enables poorer families to enjoy far better accommodation than the type of subsidised «vivienda de interes social» (popular housing) that Colombia is desperately trying to provide today out of limited fiscal resources.

Housing and exports are complements, not substitutes. Both are capable of expanding on the basis of a stimulus to and redirection of real savings, rather than via inflationary finance or subsidies. Here are the real «keys to the future».

By contrast, Echeverry's overview of the Colombian economy and economic policies during the last 30 years focuses mainly on the structure and balance of the national budget and the rate of growth of money and credit. This is rather typical too of the focus of the international lending agencies when drawing up conditions for further foreign loans. There is much of value in this analysis. However, its key limitation is that it gives too little weight to the dynamic changes in the composition of real incomes and expenditures over time in developing countries like Colombia, and of the need to ensure that the country's abundant natural and human resources are allocated - and reallocated - accordingly. Heren the supreme importance of the mobility mechanism, and of the related role of a dynamic and well funded construction sector.

REFERENCES

Currie, Lauchlin (1974). *The leading sector model of growth in developing countries*. Journal of Economic Studies. 1:1 (May), 1-14.

---- (1997). *Implications of an endogenous theory of growth in Allyn Young's macroeconomic concept of increasing returns*. History of Political Economy. 29:3, pp.413-43.

--- and Alvaro Montenegro (1984). *Crecimiento con Estabilidad: Un Modelo*. Bogotá: Fundación Simón Bolívar.

Johnson, Harry G. (1958) *Towards a general theory of the balance of payments*. International Trade and Economic Growth: Studies in Pure Theory. London: Unwin University Books, pp. 153-68.

Laidler, David and Roger Sandilands (2002), *An early Harvard memorandum on anti-depression policy: An introduction*. History of Political Economy. 34:3, pp. 515-52.

Sandilands, Roger (1990). *The Life and Political Economy of Lauchlin Currie: New dealer, Presidential Adviser, and Development Economist*. Durham, NC: Duke University Press.

Young, Allyn A (1928). *Increasing returns and economic progress*. The Economic Journal, 38 (December), pp. 527-42. 🌸

Roger Sandilands

University of Strathclyde