

n=67  
ABR-JUN/98  
p. 3

# ESTUDIOS

## gerenciales

No. 67

Abril - Junio de 1998

### Capacidad de pago de los usuarios del sistema Upac

Rodrigo Varela V.  
Royman Cañón  
Carlos M. Restrepo.

### Tasa de interés e intermediación

Fernando Jaramillo B.

### El gerenciar la base de datos con el análisis multivariado: Una visión diferente del cliente

Harold J. Koch  
Rajshekhar E. Javalgi

### Influencia de la política educativa en el milagro coreano

Juan Manuel Madrid Molina  
Andrés Alberto Valencia Martínez

### «No me lo cambie» (Caso de estudio)

Iván Muñoz  
James Ramírez  
Eduardo Rietman  
Mauricio Trujillo

### Reseñas bibliográficas

ESTUDIOS  
GERENCIALES

Cali  
Colombia

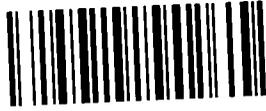
PP  
116

ISSN  
0123-5923

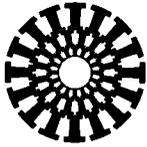


UNIVERSIDAD  
ICESI

**ICESI**  
BIBLIOTECA



**30641**



**UNIVERSIDAD**

**ICESI**

---

UNIVERSIDAD

ICESI

BIBLIOTECA

BOGOTÁ - COLOMBIA

**ESTUDIOS GERENCIALES  
REVISTA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**COMITÉ EDITORIAL**

**Francisco Piedrahíta Plata**  
Rector

**Hipólito González Zamora**  
Vicerrector

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano Facultad de Administración  
y de Postgrado

**Henry Arango Dueñas**  
Decano de Ingenierías

**María Cristina Navia Klemperer**  
Directora Bienestar Universitario  
Secretaria General

**Mario Tamayo y Tamayo**  
Director de Investigaciones  
y Publicaciones

**CONSEJO EDITORIAL**

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano Facultad de Administración  
y Postgrado

**Harold L. Koch**  
Director Departamento de  
Mercadeo

**Julián Benavidez Franco**  
Director Departamento  
de Finanzas

**Francisco Velásquez V.**  
Director Departamento de  
Administración

**Mario Tamayo y Tamayo**  
Director de Investigaciones  
y Publicaciones

**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](http://www.icesi.edu.co)  
Informes: A.A. 25608 Unicentro  
Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1706  
e-mail: [matayta@icesi.edu.co](mailto: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.
- 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 y el Consejo Editorial se reservan el derecho de publicar o no los artículos, por tal razón los pondrán a consideración del Consejo Editorial quien determinará si cumplen o no con los criterios de publicación por parte del ICESI.
- El enfoque y temática de los artículos debe ser Gerencial en las diferentes áreas de la administración (Finanzas, Mercadeo, Producción, Recurso Humano, Informática, etc.), resultado del análisis de situaciones o eventos de actualidad, de investigaciones o producción intelectual de nuestros profesores, estudiantes o 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).
- Lenguaje ejecutivo.
- Referencias y notas de pie de página.
- Bibliografía o fuentes de información.
- Extensión: 15 a 20 páginas de texto, 5 páginas para cuadros, gráficas o figuras. No exceder de 25 páginas en total.
- Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No. 11 y con interlineado a doble espacio.
- Una copia impresa y su respectivo disquete en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

El cuerpo del artículo deberá contener, además del resumen, introducción, desarrollo y conclusiones.

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, y carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. ●

## 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 tuviera).
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha.
- Tamaño: 16.5 cm x 23.5 cm. No. 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). 🌀

# **ESTUDIOS GERENCIALES**

## **CONTENIDO**

<b>Capacidad de pago de los usuarios del sistema Upac</b>	<b>13</b>
<b>Tasa de interés e intermediación</b>	<b>31</b>
<b>El gerenciar la base de datos con el análisis multivariado: Una visión diferente del cliente</b>	<b>67</b>
<b>Influencia de la política educativa en el milagro coreano</b>	<b>79</b>
<b>«No me lo cambie» (Caso de estudio)</b>	<b>89</b>
<b>Reseñas bibliográficas</b>	<b>107</b>

# CAPACIDAD DE PAGO DE LOS USUARIOS DEL SISTEMA UPAC

RODRIGO VARELA V.

Ph.D. y M. Eng. en Ingeniería Química de Colorado School of Mines, Ingeniero Químico de la Universidad del Valle. Director, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial ICESI. Profesor Distinguido Univalle. Profesor ICESI-Autor.  
E-mail: rvarela@icesi.edu.co

ROYMAN CAÑÓN

Ingeniero Industrial  
Universidad del Valle

CARLOS M. RESTREPO

Ingeniero Industrial  
Universidad del Valle

## I. INTRODUCCION

Desde su creación en 1972, el sistema UPAC ha generado grandes controversias, en algunas ocasiones sustentadas en hechos económico-financieros, en otras basadas en posiciones y creencias personales, y en otras fundamentadas en situaciones de las corporaciones de ahorro y vivienda o de los usuarios.

Esto ha originado una gran polarización de conceptos y opiniones que obligan a revisar en detalle el proceso UPAC. Este fue el objetivo central de la investigación "Análisis del comportamiento del sistema de financiación en UPAC versus la capacidad de pago de los usuarios", realizada en la Universidad del Valle<sup>1</sup>.

En ella se analizaron los elementos conceptuales del sistema UPAC, la

evolución de sus variables a lo largo del tiempo, se desarrollaron formulaciones matemáticas y software para trece sistemas de pago de las obligaciones hipotecarias y un modelo integral que involucra los diversos seguros y proyecta los ingresos familiares, para definir la fracción de ellos que cada usuario del sistema debe dedicar para poder cancelar la obligación. Igualmente se hicieron análisis de sensibilidad a las variables internas y externas del sistema, y se formularon una serie de conclusiones y recomendaciones.

En este artículo se presentan algunas partes de los resultados de dicha investigación, con el propósito de dar luces a las discusiones que hoy (1998) se están dando y que han llevado hasta a la aparición de candidatos a corporaciones públicas (Senado y Cáma-

1. CAÑÓN R., RESTREPO C. M., *Análisis del comportamiento del sistema de financiación UPAC vs. la capacidad de pago de los usuarios*. Ingeniería Industrial, Universidad del Valle, enero 1998.

ra) cuya única razón de ser es: el sistema UPAC. A las personas interesadas en profundizar sobre las conclusiones planteadas se les recomienda revisar el informe integral de la investigación.

## 2. ASPECTOS BASICOS DEL SISTEMA UPAC

El sistema UPAC está basado en el otorgamiento de un préstamo en una unidad monetaria diferente al peso, denominada Unidad de Poder Adquisitivo Constante, la cual tiene como principio básico el conservar constante el poder adquisitivo del dinero a lo largo del tiempo, protegiendo así a todos los integrantes del sistema del riesgo de desvalorización de la moneda corriente. El UPAC es pues una figura de cálculo, que pudo haber sido el dólar, o la libra esterlina, o el yen, o el oro.

El sistema plantea por un lado que los préstamos se hacen y se operan en UPAC y que los intereses son en UPAC y se aplican a saldos en UPAC; pero por el otro lado indica que la relación \$/UPAC se ajustará en el tiempo a través de un índice denominado Corrección Monetaria. Estos dos efectos: interés y corrección monetaria, se comportan bajo la concepción de intereses múltiples, que según la Ingeniería Económica se pueden convertir a una tasa efectiva de interés mediante la ecuación:

$$E = (1 + i_u)(1 + CM) - 1 \quad (1)$$

donde:

$E$  = Tasa anual efectiva en pesos (%)

$i_u$  = Tasa anual efectiva en UPAC (%)

$CM$  = Corrección monetaria anual en UPAC (%)

$E$ ,  $i_u$  y  $CM$  se deben introducir en su expresión decimal en la ecuación anterior.

Desde 1972 hasta la fecha las formas de cálculo de  $CM$  y los valores de  $i_u$  han presentado variaciones sustanciales (ver Tablas 1 y 2) que hacen, en opinión de muchos expertos, que no se pueda hoy hablar de unidades de poder adquisitivo constante y que se haya desvirtuado el sistema.

En opinión de la CAV, estos procesos de cambio eran absolutamente necesarios para mantener la competitividad del sistema ante los otros intermediarios financieros. En opinión de los usuarios estos cambios los acabaron y los han obligado a pagar sobrecostos que han engrosado las utilidades de las CAVs y han perjudicado su situación personal, obligándolos en muchos casos a perder las propiedades que habían adquirido por el sistema UPAC.

Aunque inicialmente el plazo máximo para cualquier crédito UPAC era de 180 meses (15 años) a lo largo de los años se han producido modificaciones que han extendido el plazo hasta 30 años. En algunos casos se han presentado también cambios en todo lo referente a cobertura, pues de ser un mecanismo orientado a la financiación de vivienda se amplió a todo tipo de construcciones. Desde hace varios años el sistema también cubre la vivienda de interés social (VIS) y en los últimos años las CAVs han ampliado su oferta de crédito a otros sectores de la economía.

Es indudable que a lo largo de sus 25 años el sistema UPAC ha sido un factor importante en el desarrollo económico de Colombia; con muchos factores positivos y muchos componentes negativos que ameritan un estudio detallado.

## TABLA I

### EVOLUCIÓN DE LA FÓRMULA DE CÁLCULO DE CORRECCIÓN MONETARIA

- Decreto 1229 de Julio 17/72. Promedio del IPC, correspondiente al trimestre inmediatamente anterior.
- Decreto 969 de Mayo 24/73. Promedio del IPC, correspondiente a los 12 meses inmediatamente anteriores.
- Decreto 269 de Febrero 20/74. Promedio IPC correspondiente a los 24 meses inmediatamente anteriores, con límite al aumento de su valor del 20 por ciento.
- Decreto 1685 de Agosto 12/75. Promedio IPC, correspondiente a los 24 meses inmediatamente anteriores con límite al aumento de su valor de 19 por ciento.
- Decreto 58 de Enero 15/76. IPC anual correspondiente a los 12 meses inmediatamente anteriores con límite al aumento de su valor del 18 por ciento.
- Decreto 664 de Marzo 27/79. IPC anual, correspondiente a los 12 meses inmediatamente anteriores con límite al aumento de su valor del 19 por ciento.
- Decreto 2475 de Septiembre 17/80. IPC anual, correspondiente a los 12 meses inmediatamente anteriores con límite al aumento de su valor del 21 por ciento.
- Decreto 2929 de Octubre 11/82. IPC anual, correspondiente a los 12 meses inmediatamente anteriores con límite al aumento de su valor del 23 por ciento.
- Decreto 1131 de Mayo 16/84. IPC empleados y obreros. Doce meses anteriores más 0.015 (IPC Tasa CDT bancos y corporaciones financieras) 2.
- Decreto 272 de Enero 24/86. Limita el aumento de su valor al 21 por ciento anual, sigue cálculo del DEC. 1131/84.
- Decreto 530 de Marzo 25/88. Limita el aumento de su valor al 22 por ciento anual, sigue cálculo del DEC. 1131 del 84.
- Decreto 1319 de Julio 7/88. El 40% del IPC anual, correspondiente a los 12 meses inmediatamente anteriores, más 35 por ciento del promedio de la DTF correspondiente al mes inmediatamente anterior, con límite al aumento de su valor del 24 por ciento anual.
- Decreto 1127 de Mayo 29/90. El 45 por ciento IPC anual, correspondiente a los 12 meses inmediatamente anteriores, más 35 por ciento del promedio de la DTF correspondiente al mes inmediatamente anterior, se eliminó el tope máximo.
- Decreto 678 de Abril 21/92. El 20 por ciento IPC anual, correspondiente a los 12 meses inmediatamente anteriores, más 50 por ciento del promedio de la DTF correspondiente a las ocho semanas inmediatamente anteriores a la fecha de cálculo.
- Resolución 06 de Marzo 15/93. El 90 por ciento del costo promedio ponderado de las captaciones en cuentas de ahorro de valor constante y CDT del mes calendario anterior al cálculo.
- Resolución 10 de Abril 15/93. El 90 por ciento del costo promedio ponderado de las captaciones en cuentas de ahorro de valor constante y CDT del mes calendario anterior al cálculo o una tasa efectiva anual del 19 por ciento. Se tomará la que resulte mayor.
- Resolución 26 de Septiembre 9/94. El 74 por ciento del promedio móvil de la DTF de las 12 semanas anteriores a la fecha de cálculo.
- Resolución 18 de Junio 30/95. El 74 por ciento del promedio móvil de la DTF de las 4 semanas anteriores a la fecha de cálculo.

La pregunta básica que interesa en este trabajo es: ¿En qué condiciones el sistema UPAC es manejable, en términos de que el usuario del crédito pueda cubrir sus obligaciones, sin tener que comprometer excesivamente su presupuesto familiar?

### 3. ESQUEMA DE PAGO

En la investigación mencionada se analizaron trece esquemas diferentes de pago, para los cuales se diseñó un software que permite hacer todos los cálculos de interés, cuotas a capital y

**TABLA 2**  
**EVOLUCIÓN DE LA TASA DE INTERMEDIACIÓN**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 1229 Julio/72. Se cobra el 7% A.E. para individuales y el 8% para constructores.</li> <li>Decreto 359 Marzo/73. Se cobra el 8.5% A.E. para individuales y el 9% para constructores.</li> <li>Decreto 1728 Agosto/74. Se cobra el 8% A.E. para individuales y el 8% para constructores.</li> <li>Decreto 633 Abril/75. Se cobra el 7% A.E. para individuales y el 8% para constructores.</li> <li>Decreto 664 Marzo/79. Se cobra el 7.5% A.E. para individuales y el 9% para constructores.</li> <li>Decreto 2928 Octubre/82. Se cobra tasas diferenciales para individuales. <table border="0"> <tr><td>0-1000 UPAC</td><td>6% A.E.</td></tr> <tr><td>1001-5000 UPAC</td><td>7.5% A.E.</td></tr> <tr><td>5001-15000 UPAC</td><td>9.5% A.E.</td></tr> <tr><td>Lotes</td><td>7.5% A.E.</td></tr> <tr><td>Y para constructores</td><td>el 9.5% A.E.</td></tr> </table> </li> <li>Decreto 272 Enero/86. <table border="0"> <tr><td>0-1300 UPAC</td><td>5% A.E.</td></tr> <tr><td>1301-5000 UPAC</td><td>6.5% A.E.</td></tr> <tr><td>5001-10000 UPAC</td><td>7% A.E.</td></tr> <tr><td>10001-15000 UPAC</td><td>10% A.E.</td></tr> <tr><td>Lotes</td><td>6.5% A.E.</td></tr> <tr><td>Y para constructores</td><td>el 9.5% A.E.</td></tr> </table> </li> </ul>	0-1000 UPAC	6% A.E.	1001-5000 UPAC	7.5% A.E.	5001-15000 UPAC	9.5% A.E.	Lotes	7.5% A.E.	Y para constructores	el 9.5% A.E.	0-1300 UPAC	5% A.E.	1301-5000 UPAC	6.5% A.E.	5001-10000 UPAC	7% A.E.	10001-15000 UPAC	10% A.E.	Lotes	6.5% A.E.	Y para constructores	el 9.5% A.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 1988 el valor de la vivienda social puede ser hasta 2000 UPAC, y conserva la tasa de interés del 5% A.E.</li> <li>En 1989 el valor de la vivienda puede ser hasta 3000 UPAC y conserva la tasa de interés en el 5% A.E.</li> <li>Para 1992 las CAVs cobran tasas de interés diferenciales según el valor de la vivienda y se pactan libremente en cada corporación, con excepción de créditos de interés social establecida en el 5% anual efectivo. En promedio se presenta la siguiente situación: <table border="0"> <tr><td>VIS-4000 UPAC</td><td>11%</td></tr> <tr><td>4001-10000 UPAC</td><td>13%</td></tr> <tr><td>10001-20000 UPAC</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Diferente de vivienda</td><td>15%</td></tr> </table> </li> </ul> <p>El monto máximo de financiación se fija en 25000 UPAC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para 1997 la situación es la siguiente: <table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>Índico</th> <th>Iturbide</th> <th>Olvera</th> <th>Quintana Roo</th> <th>Quintana Roo</th> <th>Quintana Roo</th> <th>La Villa</th> <th>Coahuila</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0-VIS</td><td>12%</td><td>12.5%</td><td>12%</td><td>12%</td><td>12%</td><td>12%</td><td>12%</td><td>12%</td></tr> <tr><td>VIS-4000</td><td>12%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>12%</td><td>13%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>14%</td></tr> <tr><td>4001-6000</td><td>12%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>12%</td><td>13%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>14%</td></tr> <tr><td>6001-7000</td><td>12%</td><td>15.5%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>13%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>13.5%</td></tr> <tr><td>7001-10000</td><td>12%</td><td>15.5%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>13%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>13.5%</td></tr> <tr><td>10001-12000</td><td>14%</td><td>16%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>16%</td><td>13%</td></tr> <tr><td>12001-15000</td><td>14%</td><td>16%</td><td>16%</td><td>16%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>16%</td><td>13%</td></tr> <tr><td>más de 15000</td><td>14%</td><td>17%</td><td>16%</td><td>16%</td><td>14%</td><td>14%</td><td>16%</td><td>13%</td></tr> <tr><td>Dif de vivienda</td><td>16%</td><td>17%</td><td>18%</td><td>16%</td><td>15%</td><td>16%</td><td>17%</td><td>15%</td></tr> <tr><td>Remodelación VIS</td><td>12%</td><td></td><td>16.5%</td><td></td><td>14%</td><td>16%</td><td></td><td>12%</td></tr> <tr><td>Remodelación</td><td>12-14%</td><td></td><td>16% 16.5%</td><td></td><td>16% 12-18%</td><td>16%</td><td></td><td>13.5%</td></tr> <tr><td>Libre inversión</td><td>16%</td><td>17%</td><td>18%</td><td>16%</td><td>15%</td><td>16%</td><td>17%</td><td>15%</td></tr> </tbody> </table> </li> </ul>	VIS-4000 UPAC	11%	4001-10000 UPAC	13%	10001-20000 UPAC	14%	Diferente de vivienda	15%		Índico	Iturbide	Olvera	Quintana Roo	Quintana Roo	Quintana Roo	La Villa	Coahuila	0-VIS	12%	12.5%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	VIS-4000	12%	14%	14%	12%	13%	14%	14%	14%	4001-6000	12%	14%	14%	12%	13%	14%	14%	14%	6001-7000	12%	15.5%	14%	14%	13%	14%	14%	13.5%	7001-10000	12%	15.5%	14%	14%	13%	14%	14%	13.5%	10001-12000	14%	16%	14%	14%	14%	14%	16%	13%	12001-15000	14%	16%	16%	16%	14%	14%	16%	13%	más de 15000	14%	17%	16%	16%	14%	14%	16%	13%	Dif de vivienda	16%	17%	18%	16%	15%	16%	17%	15%	Remodelación VIS	12%		16.5%		14%	16%		12%	Remodelación	12-14%		16% 16.5%		16% 12-18%	16%		13.5%	Libre inversión	16%	17%	18%	16%	15%	16%	17%	15%
0-1000 UPAC	6% A.E.																																																																																																																																																			
1001-5000 UPAC	7.5% A.E.																																																																																																																																																			
5001-15000 UPAC	9.5% A.E.																																																																																																																																																			
Lotes	7.5% A.E.																																																																																																																																																			
Y para constructores	el 9.5% A.E.																																																																																																																																																			
0-1300 UPAC	5% A.E.																																																																																																																																																			
1301-5000 UPAC	6.5% A.E.																																																																																																																																																			
5001-10000 UPAC	7% A.E.																																																																																																																																																			
10001-15000 UPAC	10% A.E.																																																																																																																																																			
Lotes	6.5% A.E.																																																																																																																																																			
Y para constructores	el 9.5% A.E.																																																																																																																																																			
VIS-4000 UPAC	11%																																																																																																																																																			
4001-10000 UPAC	13%																																																																																																																																																			
10001-20000 UPAC	14%																																																																																																																																																			
Diferente de vivienda	15%																																																																																																																																																			
	Índico	Iturbide	Olvera	Quintana Roo	Quintana Roo	Quintana Roo	La Villa	Coahuila																																																																																																																																												
0-VIS	12%	12.5%	12%	12%	12%	12%	12%	12%																																																																																																																																												
VIS-4000	12%	14%	14%	12%	13%	14%	14%	14%																																																																																																																																												
4001-6000	12%	14%	14%	12%	13%	14%	14%	14%																																																																																																																																												
6001-7000	12%	15.5%	14%	14%	13%	14%	14%	13.5%																																																																																																																																												
7001-10000	12%	15.5%	14%	14%	13%	14%	14%	13.5%																																																																																																																																												
10001-12000	14%	16%	14%	14%	14%	14%	16%	13%																																																																																																																																												
12001-15000	14%	16%	16%	16%	14%	14%	16%	13%																																																																																																																																												
más de 15000	14%	17%	16%	16%	14%	14%	16%	13%																																																																																																																																												
Dif de vivienda	16%	17%	18%	16%	15%	16%	17%	15%																																																																																																																																												
Remodelación VIS	12%		16.5%		14%	16%		12%																																																																																																																																												
Remodelación	12-14%		16% 16.5%		16% 12-18%	16%		13.5%																																																																																																																																												
Libre inversión	16%	17%	18%	16%	15%	16%	17%	15%																																																																																																																																												

saldo tanto en UPAC como en pesos. Estos esquemas son:

- Cuota mensual total uniforme en UPAC, lo cual origina que todos los meses se pague exactamente la misma cantidad de UPAC (Modelo 1.1).
- Cuota mensual total uniforme en pesos, lo cual origina que todos los meses se pague exactamente la misma cantidad en pesos (Modelo 1.2).
- Abono mensual a capital constante en UPAC, lo cual origina que todos los meses se reduzca el saldo de la deuda en UPAC en una cantidad uniforme. La cuota total en UPAC será decreciente mes a mes (Modelo 1.3).
- Cuota mensual total creciente en forma aritmética en pesos, lo cual origina que todos los meses la cuota total en pesos sea mayor que la del mes anterior en una canti-

- dad definida de pesos (Sistema 2.1).
- e) Cuota mensual total decreciente en forma aritmética en UPAC, lo cual origina que todos los meses la cuota total en UPAC sea menor que la del mes anterior, en una cantidad definida de UPAC s (Sistema 2.2).
- f) Abono mensual a capital decreciente en forma aritmética en UPAC, lo cual origina que todos los meses se reduzca el saldo de la deuda en UPAC en una cantidad menor que la del mes anterior. La diferencia en estos abonos a capital de mes a mes será una cantidad fija en UPACs. La cuota total en UPAC será decreciente mes a mes (Sistema 2.3).
- g) Cuota mensual total creciente en forma geométrica en pesos, lo cual origina que todos los meses la cuota total en pesos sea superior en un cierto porcentaje a la cuota total en pesos del mes inmediatamente anterior (Sistema 3.1).
- h) Cuota mensual total creciente en forma geométrica en UPAC, lo cual origina que todos los meses la cuota total en UPAC sea superior en un cierto porcentaje a la cuota total en UPAC del mes anterior (Sistema 3.2).
- i) Abono mensual a capital decreciente en forma geométrica en UPAC, lo cual origina que todos los meses se reduzca el saldo de la deuda en UPAC en una cantidad menor que la del mes anterior. La diferencia en estos abonos a capital en UPAC de mes a mes, será un porcentaje sobre la cuota del mes anterior. La cuota total en UPAC será decreciente mes a mes (Sistema 3.3).
- j) Cuota mensual total fija en pesos durante cada año, con crecimientos anuales de tipo aritmético, lo cual origina que durante todos los meses de un año la cuota total en pesos sea la misma, pero en el año siguiente las cuotas mensuales aunque son iguales durante ese año, son superiores en una cantidad fija a las del año anterior (Sistema 4.1).
- k) Cuotas mensuales totales fijas en pesos durante cada año con crecimientos anuales geométricos, lo cual origina que durante todos los meses de un año la cuota total en pesos sea la misma, pero en el año siguiente aunque las cuotas mensuales totales en pesos son iguales durante ese año, son superiores en un porcentaje dado a las del año anterior (Sistema 4.2).
- l) Cuotas mensuales totales fijas en pesos durante cada año, que garantizan cuotas mensuales decrecientes aritméticamente en UPAC, lo cual origina que durante todos los meses del año la cuota total en pesos sea la misma pero que los cambios año a año sean de tal forma que se asegure que la cuota total en UPAC siga un gradiente aritmético a lo largo de todo el préstamo (Sistema 4.3).
- m) Cuotas totales mensuales fijas en pesos durante cada año, que garanticen cuotas mensuales decrecientes geométricamente en UPAC, lo cual origina que durante todos los meses del año la cuota total en pesos sea la mis-

ma, pero que los cambios año a año sean de tal forma que se asegure que la cuota total anual equivalente en UPAC siga un gradiente geométrico a lo largo de todo el préstamo (Sistema 4.4).

#### 4. DESARROLLO DEL MODELO INTEGRAL

Desde el punto de vista del usuario, su compromiso con la CAV por su crédito hipotecario tiene cuatro componentes:

- La cuota total mensual propiamente dicha, indicada por el sistema de pago seleccionado ( $C_j$ ).
- El valor del seguro de vida, el cual depende de la edad del usuario y del saldo remanente en pesos. Este seguro se calcula y se paga en pesos ( $SV_j$ ).
- El seguro de incendio, el cual depende del avalúo de la propiedad que haga la CAV. Se paga en pesos ( $SI_j$ ).
- El seguro de terremoto, el cual depende de la zona geográfica del inmueble y del avalúo de la propiedad que haga la CAV. Se paga en pesos ( $ST_j$ ).

El propietario, para cubrir su compromiso con la CAV dispone de su ingreso familiar el cual se puede modificar a lo largo de los años del crédito en forma anual. Si se plantea una variación en ingreso familiar equivalente al índice de precios del consumidor se puede expresar el ingreso familiar en el año "j" mediante la expresión:

$$IF_j = IF_0 \prod_{i=1}^j (1+IPC_i) \quad (2)$$

Donde:  $IF_j$  = Ingreso familiar mensual durante los meses del año j.

$IF_0$  = Ingreso familiar mensual al iniciar el proceso.

$IPC_i$  = Índice de precios al consumidor en el año "i".

Las CAVs han definido una relación entre el  $IF_0$  y el valor del préstamo solicitado, a través de un factor denominado Ingreso Familiar Mínimo exigido por millón de préstamo (IFMEM) o sea que

$$IF_0 = (IFMEM) (\text{valor del préstamo en millones}) \quad (3)$$

Ahora el pago total que el usuario del crédito hipotecario debe hacer en el mes "j" de cualquier año ( $PT_j$ ), estará dado por:

$$PT_j = C_j + SV_j + SI_j + ST_j \quad (4)$$

Por lo tanto para determinar la fracción del ingreso familiar que está comprometida en el pago de la obligación hipotecaria, se puede usar la ecuación:

$$f_j = PT_j / IF_j \quad (5)$$

Como  $PT_j$  depende de variables como corrección monetaria, interés en UPAC, período de pago, magnitud del préstamo, valor de la propiedad, y sistema de pago; e  $IF_j$  depende de: Valor del préstamo, Ingreso familiar mínimo exigido (IFMEM) e IPC, es importante analizar el efecto que sobre  $f_j$  tienen estas variables con el propósito de determinar:

- La tendencia general de  $f_j$  a lo largo del tiempo.

- b) El valor máximo de  $f_j$  para poder determinar si es o no es pagable.
- c) El efecto de las variables indicadas sobre  $f_j$ .

## 5. RESULTADOS

Para el análisis numérico se decidió analizar una situación específica tomada de la realidad, que se puede enunciar en los siguientes términos:

“Una persona de 32 años decide adquirir una vivienda y luego de pagar la cuota inicial queda con un préstamo de 5000 UPAC, que a la fecha de adquirirlo, dado que el valor del UPAC era \$11.069,13 equivalen a \$55.345.650. El crédito es a 15 años. Se prevé una corrección monetaria del 16.99% anual, un interés en UPAC del 13% anual. La vivienda va a estar ubicada en la zona 2 (Valle del Cauca) y el avalúo inicial para propósitos de seguros de incendio y de terremoto será el valor del préstamo (aproximadamente el 70% del valor comercial del inmueble). El ingreso familiar al momento de adquirir el préstamo es de \$2'768.000, que da un ingreso familiar mínimo exigido de \$45.000/millón de préstamo. Se supondrá que tanto el avalúo comercial como el ingreso familiar crecerán al 19% anual que se ha estimado como el valor del índice de precios al consumidor para el período en análisis”.

De los gráficos 3.1 a 3.13 correspondientes a los trece sistemas de amortización, se observan los siguientes hechos:

- a) En todos los sistemas la fracción del ingreso familiar dedicada al pago de la obligación tributaria

presenta una tendencia decreciente, o sea que en todos los casos a medida que pasa el tiempo el esfuerzo económico de la familia se reduce.

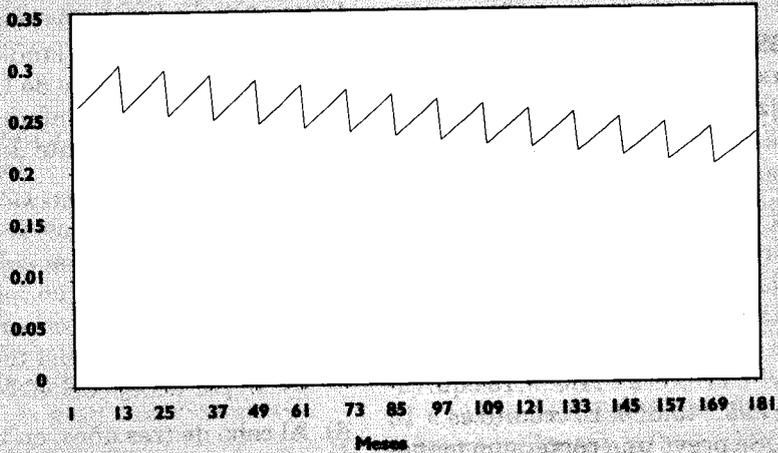
- b) En la mayoría de los sistemas la fracción de ingreso familiar dedicada al cubrimiento de la obligación hipotecaria es inferior al 40% para todo el horizonte de tiempo.
- c) En algunos sistemas (1.2, 2.1, 4.1 y 4.4) las fracciones de ingreso familiar dedicadas al cubrimiento de la obligación en los primeros años son un poco superiores al 40% pero antes del tercer año están por debajo del 40%.
- d) Al cabo de tres años, en todos los sistemas, la fracción del ingreso familiar dedicada al pago de la cuota se ha reducido a menos del 35% y al cabo de seis años está por debajo del 25%.

Estas conclusiones, que parecen ir en contravía de la situación que están viviendo muchos usuarios del sistema UPAC, surgen obviamente de las situaciones de base tomadas y en especial de los siguientes supuestos:

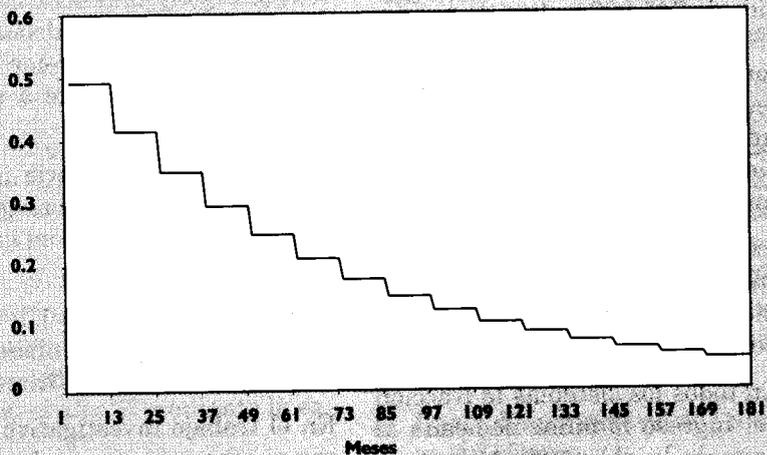
- a) Ingreso familiar adecuado al nivel de préstamo y con un crecimiento equivalente a un IPC = 19% anual.
- b) Corrección monetaria inferior al IPC y relativamente baja en relación con lo ocurrido en los últimos años.
- c) Tasa de interés en UPAC relativamente baja, en comparación con la aplicada en los últimos años.

En el trabajo investigativo se hicieron mucho más simulaciones y aná-

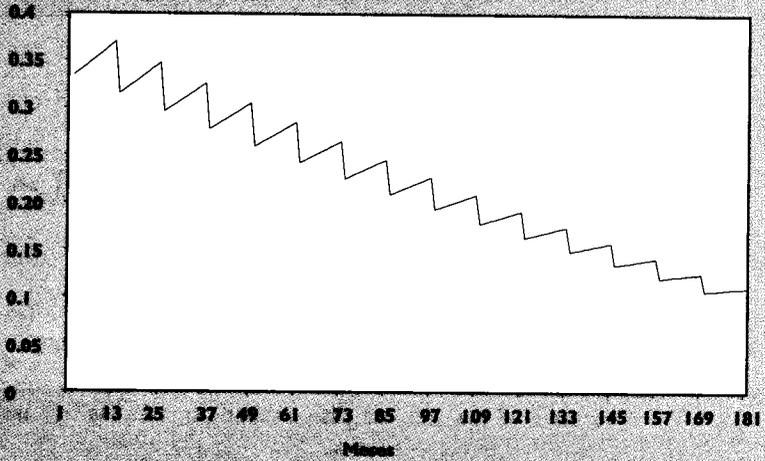
**GRÁFICA 3.1**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA I.1**



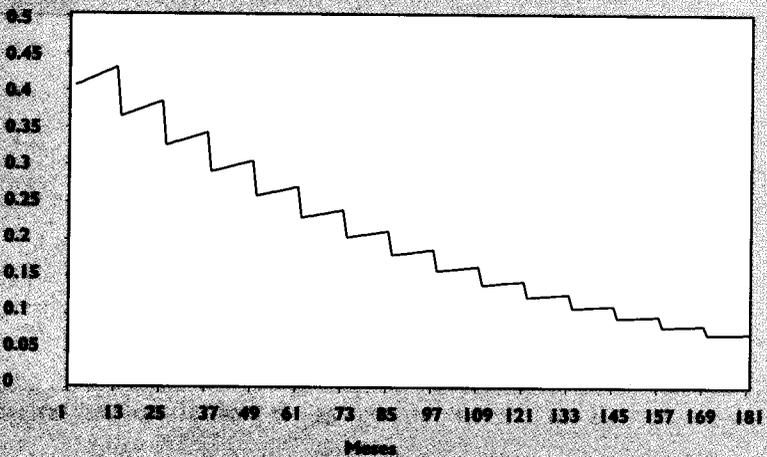
**GRÁFICA 3.2**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA I.2**



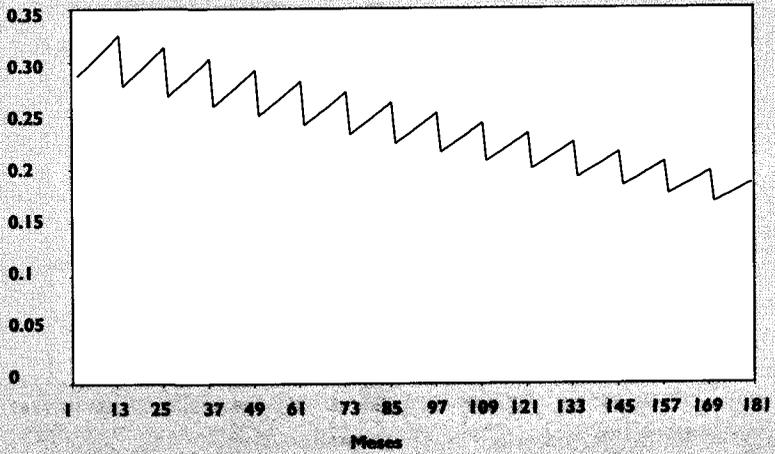
**GRÁFICA 3.3**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 1.3**



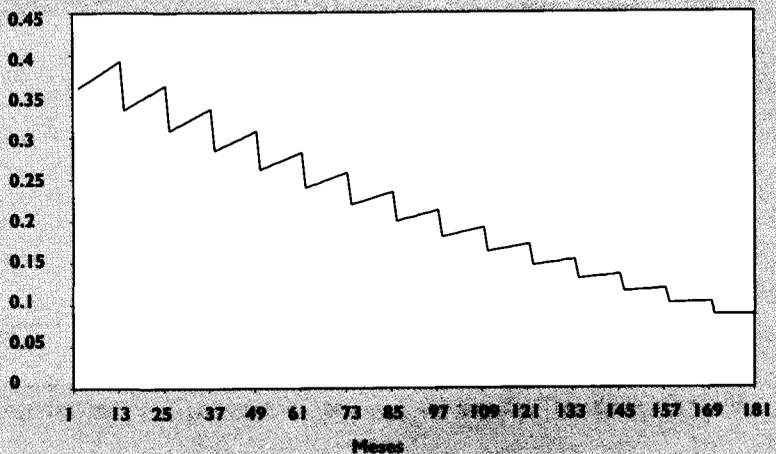
**GRÁFICA 3.4**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 2.1**



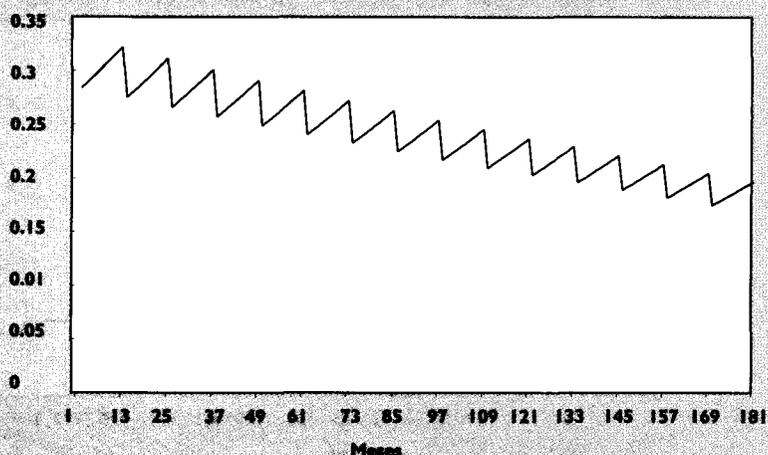
**GRÁFICA 3.5**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 2.2**



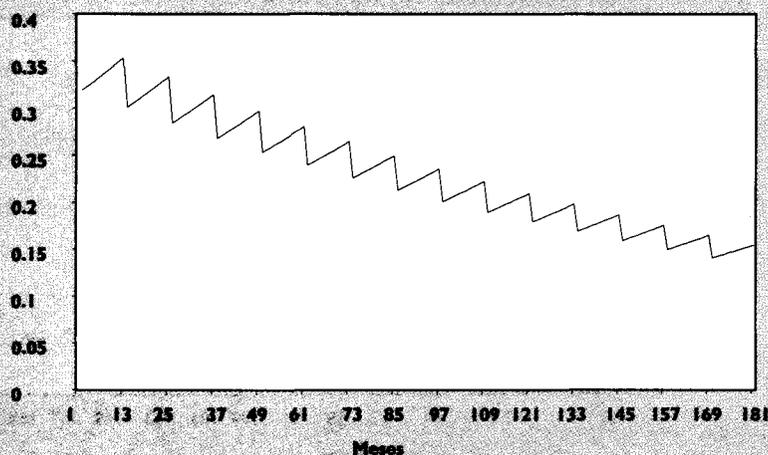
**GRÁFICA 3.6**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 2.3**



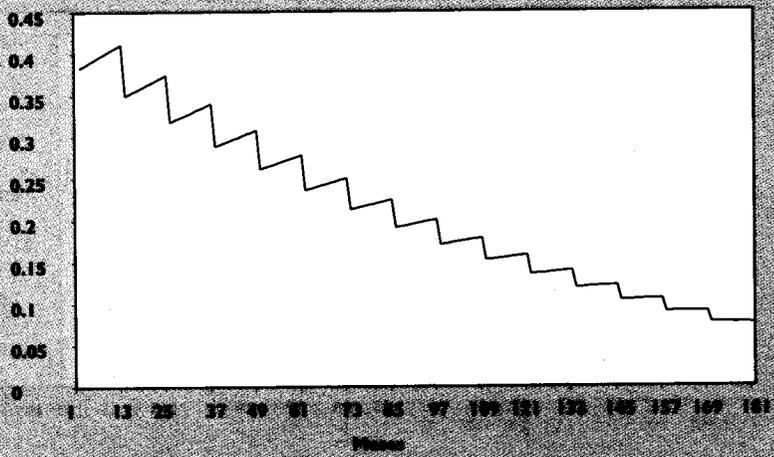
**GRÁFICA 3.7**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 3.1**



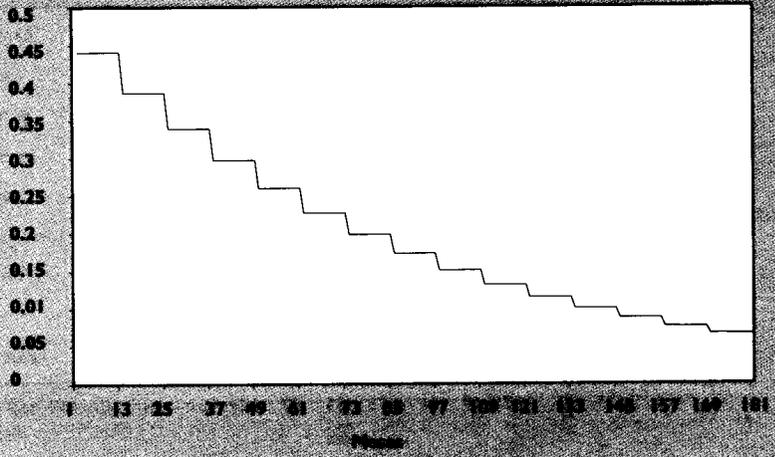
**GRÁFICA 3.8**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 3.2**



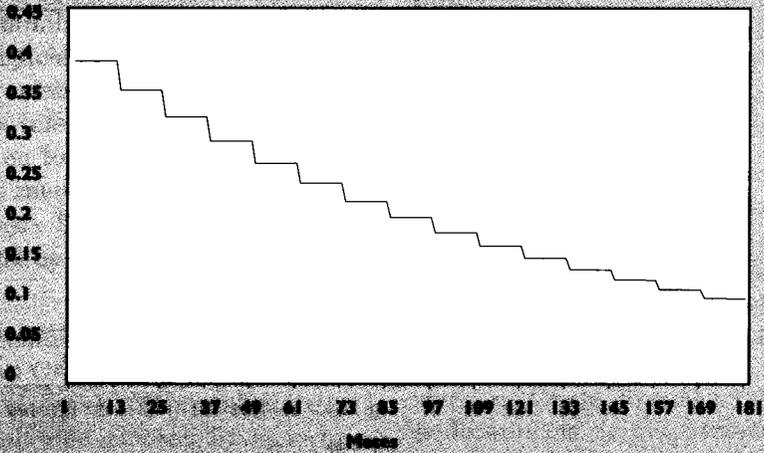
**GRÁFICA 3.9**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 3.3**



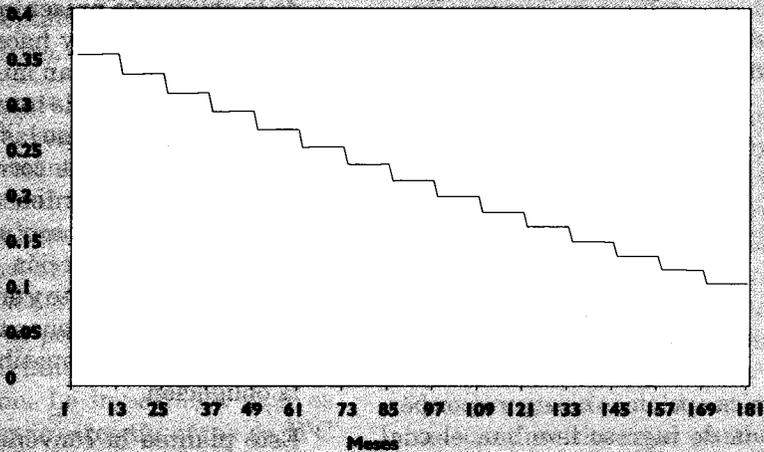
**GRÁFICA 3.10**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 4.1**



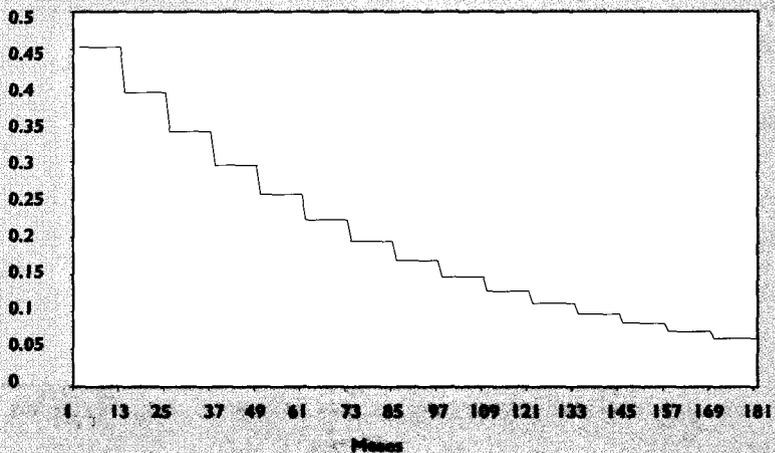
**GRÁFICA 3.11**  
**FRACIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 4.2**



**GRÁFICA 3.12**  
**FRACIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 4.3**



**GRÁFICA 3.13**  
**FRACCIÓN DE INGRESO FAMILIAR DESTINADA**  
**AL CRÉDITO PARA EL SISTEMA 4.4**



lisis de sensibilidad de los enunciados en este artículo. Dichas simulaciones indican que el sistema UPAC puede ser manejable en la medida en que existan ciertas normas en el valor de la corrección monetaria, de la tasa de interés en UPAC, del nivel del préstamo en función del ingreso familiar real y un crecimiento continuado de dicho ingreso familiar real.

Ahora la pregunta es: ¿Cuáles son esas normas?

a) En lo que hace relación a la continuidad del ingreso familiar, el principio es muy simple: si el ingreso del usuario se ve interrumpido por pérdida del salario o por un mal funcionamiento de los negocios, ni el sistema UPAC, ni ningún otro sistema le puede evitar el verse en dificultades. Aquí la única opción es el seguro por pérdida de ingreso familiar, el cual cubrirá unos meses y dará una

espera al problema. Esta opción ya se está ofreciendo en el mercado hipotecario colombiano con cubrimiento hasta de un año.

b) En lo atinente a la corrección monetaria, se observa que correcciones monetarias iguales o menores al IPC generan que la fracción del ingreso familiar dedicada al pago de la obligación presenta tendencias decrecientes, y hace que todos los sistemas sean muy manejables aun a tasas de interés relativamente altas como las analizadas. Se observa que correcciones monetarias del orden del 30% anual o superiores son muy peligrosas pues la fracción en algunos casos es creciente y en muchos otros llega a fracciones tan altas que hace que sea imposible cubrir la obligación.

Esto plantea la conveniencia de volver a la definición original de

la corrección monetaria que era el estar directamente relacionada con el IPC.

- c) En cuanto a las tasas de interés se observa que la fracción del ingreso familiar dedicada al pago de la obligación no es tan sensible a esta variable. En general con intereses inferiores al 12% se garantizan en todos los sistemas fracciones menores al 40% luego de 24 meses. En muchos sistemas la fracción es siempre menor que el 40%.

Esto plantea la posibilidad de darle a las CAV la opción de cobrar entre el 8 y el 10% anual que es en cualquier sistema financiero un excelente margen de intermediación. Es conveniente recordar que el sistema UPAC se inició con 7% anual y las CAVs no se quebraron. Por lo tanto, se podría volver a reconocer algunos puntos a los ahorradores (2 ó 3% anual) y dejar los otros seis o siete puntos para gastos y utilidad de las CAVs. Un interés entonces en el rango 8 - 10% podría ser un interés aceptable y rentable para las dos partes.

- d) En el caso del IPC, se nota que con IPC superior al 15% anual, se puede mantener la fracción de ingreso dedicado al pago de la obligación hipotecaria, en niveles inferiores al 40% y con tendencia decreciente. IPC inferiores al 10% son muy peligrosos pues generan un crecimiento desahorado de la fracción. Lo importante aquí es mantener cercanía antes de IPC y CM y el sistema funciona bien.

- e) En lo que hace relación al ingreso familiar mínimo exigido por cada millón de pesos prestados (IFMEM) se aprecia que se requiere como tope mínimo \$40.000/millón, pues de otra manera las fracciones del ingreso familiar dedicadas al pago de la obligación serían excesivamente altas y prácticamente impagables.

En esta variable ha estado uno de los errores básicos de aplicación del sistema y es que tanto usuarios como CAVs no han sido lo suficientemente estrictos en ella y se han otorgado créditos con ingresos familiares por millón inferior a este tope, lo cual ha originado muchas de las situaciones críticas que estamos viviendo.

## CONCLUSIONES

De todos los procesos de simulación realizados en esta investigación, es posible deducir las siguientes conclusiones:

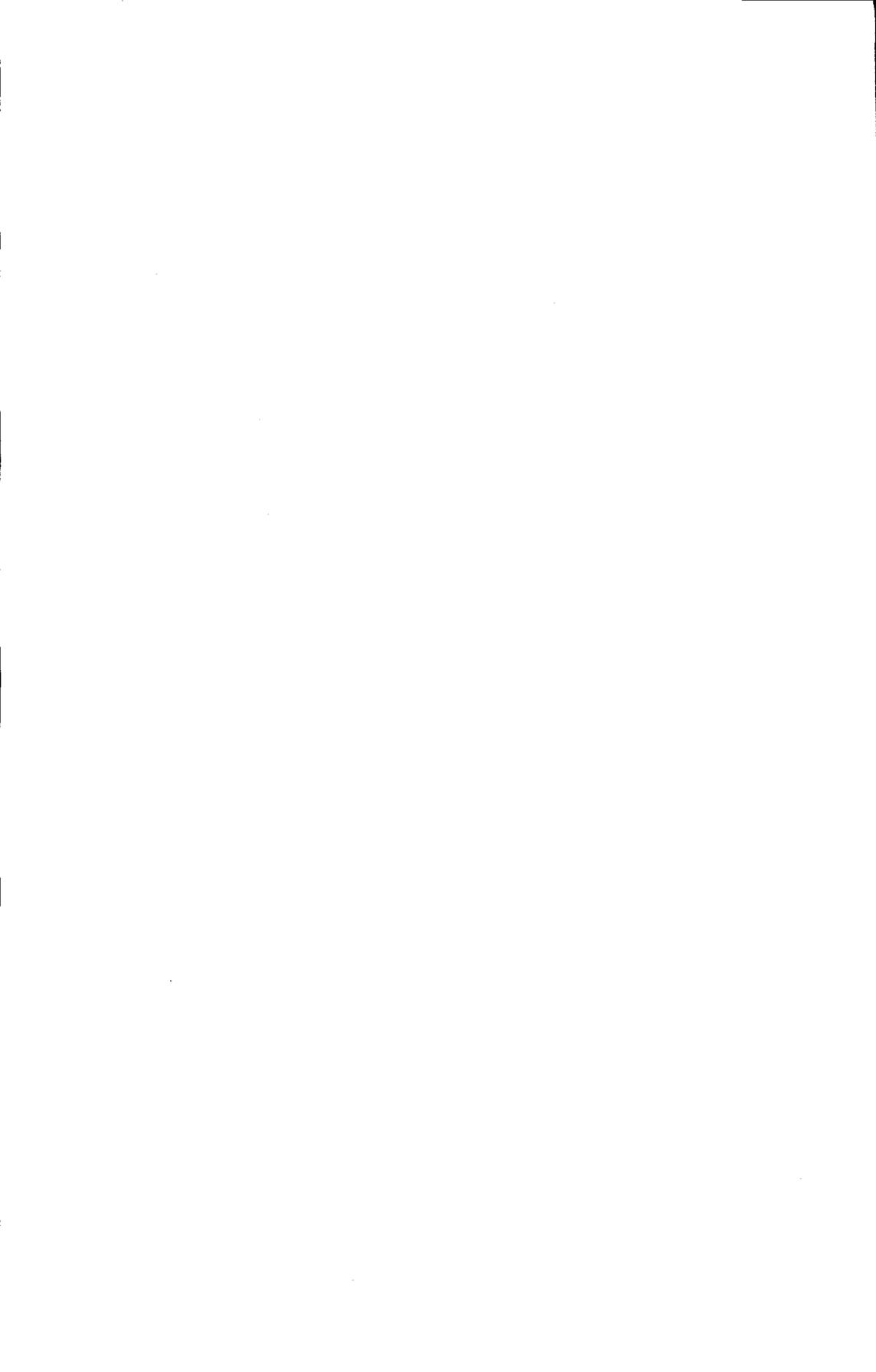
1. El sistema UPAC brinda a los usuarios una gama amplia de sistemas de pago, todos ellos con implicaciones económicas (costo de capital) iguales, pero con diferencias sustantivas en lo financiero: cuotas, crecimiento de cuotas, saldos, etc; lo cual le da al usuario la posibilidad de buscar un sistema de pago acorde con su nivel actual y a sus expectativas de ingreso familiar.
2. El usuario debe estudiar, ojalá con la asesoría de la Corporación y de modelos como los aquí desarrollados, la conveniencia de un sistema para su situación particular de ingreso familiar.

3. En la medida en que el ingreso familiar del usuario esté acorde con las especificaciones de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, y siga una tendencia creciente cercana al índice de precios del consumidor, el sistema UPAC, sin excesos en corrección monetaria ni en tasas de interés, es un sistema viable para el usuario, pues la fracción del ingreso familiar que se debe dedicar para poder pagar la obligación hipotecaria es en todos los sistemas decreciente y en la mayoría de ellos inferior al 40% del ingreso familiar.
4. El haber introducido en el sistema UPAC políticas de definición de corrección monetaria basadas en el mercado financiero y no en el índice de precios al consumidor (IPC) desvirtuó completamente la política del sistema UPAC y causó los problemas que en los últimos años se han visto con sus deudores.
5. Otro factor de desfiguración, aunque no tan significativo, fue la elevación excesiva de las tasas de interés en UPAC, lo cual indudablemente eleva las cuotas que el usuario debe pagar.
6. El efecto conjugado de una corrección monetaria superior al IPC y una alta tasa de interés en UPAC produjo unas tasas reales en pesos excesivas, que han sido en buena parte la causa de las dificultades de los usuarios.
7. El aumento de los períodos de pago no es solución para el usuario mientras no se modifique la situación de interés real, pues lo único que hace es aplazar la situación de incapacidad del usuario de hacer los pagos (Ver documento original para el sustento de esta conclusión).
8. El sistema UPAC, a tasas reales razonables entre el 8% y el 10% y con correcciones monetarias asociadas al IPC es perfectamente viable y pagadero por el usuario. Por ello la solución no está en cambiar el sistema, ni en alargar los plazos, ni en buscar cuotas iniciales más bajas; la solución está en volver el sistema a su filosofía original, que demostró ser exitosa tanto para el sector de la construcción, como para las CAVs, como para los usuarios, como para los ahorradores. Dicha filosofía se podrá plantear con tasas reales inferiores al 10% anual y CM asociada al IPC lo cual generará fracciones de ingreso familiar en general menores del 40% y decrecientes a lo largo de los años.
9. Es fundamental para el éxito del sistema, que las CAVs y los usuarios hagan claridad sobre la importancia de un ingreso familiar que realmente esté acorde con las magnitudes de los créditos, pues todo indica que los ingresos familiares se inflan para la aprobación del crédito, pero no son reales, y por ello se llega a situaciones de imposibilidad de pago.
10. Otro de los factores que generó la crisis del sistema fue el encarecimiento excesivo de la vivienda, que obligó a créditos muy altos, para los ingresos familiares de los usuarios.
11. Es necesario que las CAVs den toda la flexibilidad en sistemas de

- pago, para que se puedan adecuar a los ingresos familiares. Ofrecer sólo cuatro o cinco sistemas no es un proceso conveniente.
12. Es necesario que las CAVs preparen mejor su personal de información y de cartera con el propósito de que realmente estén en capacidad de asesorar al usuario sobre cuál es el sistema que mejor se adecua a sus necesidades y a sus posibilidades.
  13. Es absolutamente necesario desarrollar una campaña de educación a los usuarios del sistema, con el propósito de que logren entender mejor los compromisos que están adquiriendo y no miren sólo la primera cuota. Igualmente se debe mejorar la información publicitaria de las CAVs, la cual es escasa. El ICAV debería, igual que hacen las cooperativas, obligar a todo usuario del sistema a tomar un curso de capacitación en el sistema UPAC, para así evitar alguna parte de los problemas.
  14. Las CAVs deben tener software disponible para los usuarios que les permitan simular sus situaciones y les ayuden a tomar la decisión correcta al adquirir un crédito hipotecario.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. Cañón R., Restrepo C.M. «Análisis del Comportamiento del Sistema de Financiación UPAC vs. la capacidad de pago de los usuarios». Ingeniería Industrial, Universidad del Valle, enero 1998.
2. Instituto Colombiano de Ahorro y Vivienda. La financiación de la vivienda en Colombia. Bogotá: ICAV, 1992. 147 p.
3. Jaramillo Giraldo, Juan. El Sistema UPAC. En: Revista de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos, Medellín: (abril, 1990), p. 29-32.
4. Varela, Rodrigo. Evaluación Económica de Inversiones. Colombia: Norma, 1993. 512 p. ISBN 958-04-0867-X.
5. Varela, Rodrigo. ¿Préstamo de vivienda: 45% efectivo anual? En: Seminario Económico Monitor, La República, Bogotá (14, junio, 1997), p. 10.
6. Varela, Rodrigo. ¿Crédito en UPAC o crédito en pesos? Universidad Icesi. 1998.
7. Vélez Pareja, Ignacio. La tragedia de los deudores de crédito de vivienda. En: Semanario Económico Monitor. La República, Bogotá: (17, mayo, 1997); p. 14-15. 



# TASA DE INTERES E INTERMEDIACION

FERNANDO JARAMILLO B.

*Administrador y Contador Público, Universidad de Antioquia. Postgrado en Finanzas, Universidad EAFIT. Asesor de Empresas. Vicerrector CEIPA y profesor de la Universidad Icesi.*

## INTRODUCCION

El objetivo principal del estudio está orientado a identificar cuáles son los factores que contribuyen a que en Colombia se mantengan altas tasas de interés, en comparación con las de los países desarrollados y otros que sean de condiciones similares al nuestro.

El estudio se dedicó básicamente a la recopilación y análisis de información estadística y, además, al uso de recursos bibliográficos acerca de las opiniones que tienen los analistas del sistema financiero y las demás personas que continuamente están en proceso de evaluación de dicho sistema.

Consideramos entonces necesario preparar en primer lugar un esque-

ma acerca de la estructura del sistema financiero, diferenciando entre los establecimientos de crédito, los inversionistas institucionales y las entidades de servicios financieros. A su vez, explicando las actividades básicas que realiza cada uno de los establecimientos de crédito, es decir, los bancos, las corporaciones financieras, las corporaciones de ahorro y vivienda y las compañías de financiamiento comercial.

En segundo lugar, se presentan los distintos conceptos de tasa de interés nominal, efectiva y representativa del mercado, explicando la DTF, TCC y TBS.<sup>1</sup> La tasa de interés puede expresarse vencida o anticipada, como también en forma mixta, que es resultado de la combinación de dos tasas, caso el interés y la devaluación,

1. DTF, TCC, TBS, son tasas de referencia del mercado colombiano sobre un promedio de captación del mercado.

la inflación o la corrección monetaria, para luego terminar con la tasa (margen) de intermediación.

En tercer lugar, definiremos los factores que han contribuido a que se mantenga una tasa alta de interés. Aquí, entonces, miramos la tasa de interés real, la conformación de oligopolios en el sector financiero, el encaje, la inflación, el número de intermediarios, la estructura patrimonial del sector financiero, la concentración de los recursos, el ahorro interno y externo, además de la tasa de cambio de pesos y dólares.

En la cuarta parte, presentamos los resultados del estudio. Con base en la evaluación del aparte anterior recurrimos a realizar una interpretación del margen de intermediación y la tasa de interés, presentando las metodologías utilizadas para su cálculo, de tal manera que podamos interpretar si la alta tasa de interés es factor para un margen de intermediación superior al estándar latinoamericano, o el caso de países desarrollados como Estados Unidos y Canadá, evaluando también la tasa de intermediación con base en la mezcla de productos, debido a que no se puede generalizar una tasa de captación inelástica.

## **I. JUSTIFICACION**

La investigación sobre tasas de interés e intermediación es un tema de actualidad no solamente por los efectos que produce sobre las decisiones de los individuos, sino también sobre el comportamiento de la economía de un país. Es por ello que la Universidad Icesi y el Ceipa decidieron emprender un estudio acerca del com-

portamiento de estas dos variables, de las causas que inciden en su variación y los mecanismos que se han seguido en los distintos países en América Latina para corregir las distorsiones que se presentan en dichas variables. El proceso de estudio se remitió básicamente a la recopilación y análisis de información estadística, al uso de recursos bibliográficos acerca de los resultados obtenidos por expertos en el análisis del sistema financiero, a las personas que continuamente están en proceso de evaluación de dicho sistema. Además, en los resultados obtenidos en el estudio.

Consideramos entonces necesario preparar en primer lugar, una presentación de los principales conceptos, centrados primordialmente en la estructura del sistema financiero y la tasa de interés.

En cuanto a la tasa de interés, se presentan los distintos conceptos de tasa de interés nominal, efectiva y representativa del mercado. Dicha tasa puede expresarse vencida o anticipada, como en forma mixta, que es resultado de la combinación de dos tasas, caso el interés y la devaluación, la inflación o la corrección monetaria, para después terminar con la tasa (margen) de intermediación.

Luego, evaluamos los factores que han contribuido a que se mantenga una tasa alta de interés. Aquí, entonces, miramos la tasa de interés real, la conformación de oligopolios en el sector financiero, el encaje, la inflación, el número de intermediarios, la estructura patrimonial del sector financiero, la concentración de los recursos, el ahorro interno y externo, además de la tasa de cambio de pesos y dólares.

En la cuarta parte, con base en la evaluación del aparte anterior, recurrimos a realizar una interpretación de los resultados obtenidos a la luz de los conceptos presentados en el aparte tercero, relacionando las metodologías utilizadas para su cálculo, de tal manera que podamos interpretar si la alta tasa de interés es factor para un margen de intermediación superior al estándar latinoamericano, o países desarrollados, caso Estados Unidos y Canadá.

## 2. OBJETIVO

El objetivo principal de la investigación está orientado a identificar cuáles son los factores que contribuyen a que en Colombia se mantengan altas tasas de interés, en comparación con la de los países desarrollados y otros que sean de condiciones similares al nuestro. De la misma manera qué pasa con la tasa de intermediación, sobre todo porqué se ha mantenido tan alta, y si existe un buen nivel de correlación entre la tasa de interés y dicha tasa de intermediación.

## 3. CONCEPTOS

Aquí vamos a desarrollar tres puntos básicos; la estructura del sistema financiero colombiano, la tasa de interés y los factores determinantes de las altas tasas de interés y los márgenes de intermediación.

### 3.1 Estructura del sistema financiero colombiano

El sistema financiero colombiano se encuentra integrado por una serie de subsectores claramente identificables. No obstante, con las medidas que se han venido tomando, como la

Ley 45 de 1990 de reforma financiera y la Constitución Política de 1991, esa direrenciación tiende a ser poco observable, por el hecho de que dichas instituciones vienen realizando actividades bastante similares. Aún así, los grandes grupos del sistema financiero son: establecimientos de crédito, inversionistas institucionales y entidades de servicios financieros. Además, existen unas unidades centrales, encargadas de implementar y diseñar directrices en asuntos tales como la política monetaria y esto debidamente apoyado por las entidades de vigilancia y control.

De acuerdo con el párrafo anterior, el orden de tratamiento será el siguiente: instituciones de política monetaria, entidades de vigilancia y control, establecimientos de crédito, inversionistas institucionales y entidades de servicios financieros.

**3.1.1 Instituciones de política monetaria.** Consecuente con los objetivos de la política de modernización y fortalecimiento del sistema financiero, el Estado colombiano desreguló parcialmente esta actividad económica como parte de la estrategia que busca generar una mayor competencia que a su vez propicie mejores niveles de eficiencia.

El artículo 372 de la Constitución Colombiana de 1991, determinó que la Junta Directiva del Banco de la República sería la autoridad cambiaria, monetaria y crediticia que velará por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda y deberá preocuparse por controlar la inflación, utilizando para ello los instrumentos bajo su control, a saber: la política monetaria y crediticia (es

decir, tasas de interés, venta de pasivos no monetarios y encajes).

**3.1.2 Entidades de vigilancia y control.** Las entidades de vigilancia y control se integran en Colombia por la Superintendencia Bancaria, Banco de la República y el Ministerio de Hacienda. Procedemos a hacer una breve presentación de ellas.

**3.1.2.1 La Superintendencia Bancaria** es la encargada de ejercer la vigilancia y control de las instituciones financieras en Colombia. Es un organismo de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que en su calidad de autoridad de supervisión de la actividad financiera y aseguradora, tiene a su cargo, entre otros, los siguientes objetivos:

1. Asegurar la confianza pública en el sistema financiero.
2. Velar porque las instituciones que lo integran mantengan permanentemente solidez económica y coeficientes de liquidez apropiados para atender sus obligaciones.
3. Supervisar de manera integral la actividad de las entidades sometidas a su control y vigilancia, no sólo respecto del cumplimiento de las normas y regulaciones de tipo financiero, sino también en relación con las disposiciones de tipo cambiario.
4. Velar por la adecuada prestación del servicio financiero, esto es, que su operación se realice en condiciones de seguridad, transparencia y eficiencia.
5. Procurar que en el desempeño de las funciones de inspección y vigilancia, se le dé la atención

adecuada al control del cumplimiento de las normas que dicte la Junta Directiva del Banco de la República, excepto las cooperativas de ahorro y crédito que al igual que el resto del sector solidario son vigiladas por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas - Dancoop.

**3.1.2.2 Banco de la República.** Es una persona jurídica de derecho público. Ejerce las funciones de banca central. De acuerdo con la Ley 31 de 1992, debe velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda, conforme a las normas previstas en el artículo 373 de la Constitución Política.

Para cumplir este objetivo, la Junta Directiva del Banco de la República adoptará metas específicas de inflación, que deberán ser siempre menores a los últimos resultados registrados, utilizará los instrumentos de las políticas a su cargo y hará las recomendaciones que resulten conducentes a ese mismo propósito.

**3.1.2.3 Ministerio de Hacienda.** Le corresponde formular y desarrollar en nombre del gobierno nacional, las políticas del Estado en materia fiscal, tributaria, aduanera, de crédito público, presupuestal de ingresos y gastos y de tesorería.

**3.1.3 Los establecimientos de crédito.** Tienen como características la captación y colocación masiva de dinero. A este grupo se incorporan: Bancos, Corporaciones Financieras, Corporaciones de Ahorro y Vivienda, Compañías de Financiamiento Comercial, Organismos Cooperativos de Grado Superior, Cooperativas de Ahorro y Crédito y otras entidades de crédito especial.

**3.1.4 Los inversionistas institucionales.** Pueden captar y colocar dinero del público, pero no puede ser ni habitual ni masivo. Entre los integrantes de este grupo están: Almacenes de Capitalización, Sociedades Generales de Depósito, Sociedades de Capitalización, Sociedades Fiduciarias, Sociedades de Leasing, Sociedades de Factoring, Sociedades Administradoras de Fondos, Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, Fondos o Entidades de Seguridad Social Administradora del Régimen Solidario de prima media con prestación definida, Financiera de Desarrollo Territorial S.A. –Findeter–, Compañías de Seguros, Cooperativas de Seguros, Sociedades de Reaseguros, Corredores de Seguros y Reaseguros.

**3.1.5 Finalmente hallamos las Entidades de servicios financieros,** que son instituciones que aunque no realicen la intermediación financiera, facilitan el proceso. Entre ellas se encuentran Bolsas de Valores y Comisionistas de Bolsa.

Vamos a señalar las funciones básicas de cada una de las instituciones integrantes de los establecimientos de crédito, por ser las organizaciones que producen una mayor incidencia sobre el comportamiento de la tasa de interés y el margen de intermediación.

**Establecimientos Bancarios.** Las palabras Banco Comercial significan un establecimiento que hace el negocio de recibir fondos de otros en depósito general y de usar éstos, junto con su propio capital, para prestarlo y comprar o descontar pagarés, giros o letras de cambio. Partiendo de lo anterior, el Estatuto Orgánico del sistema financiero colombiano, define

como establecimientos bancarios a aquellas instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente, así como la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito. El capital mínimo exigido para un establecimiento bancario era de \$8.000 millones al mes de abril de 1994 y está creciendo anualmente en proporción al IPC. Además, deberán constituir una reserva legal que ascenderá por lo menos al 50% del capital suscrito.

Los establecimientos bancarios pueden constituir y mantener las siguientes secciones:

- a. Sección bancaria, para la ejecución de negocios bancarios y comerciales.
- b. Sección de ahorros para recibir pequeñas economías en depósito, a término y a interés, y para invertir las en obligaciones especialmente seguras.

Con sujeción a las restricciones y limitaciones impuestas por las leyes, todo establecimiento bancario está autorizado para realizar las siguientes operaciones:

- a. Descontar o negociar pagarés, giros, letras de cambio y otros títulos de deuda.
- b. Recibir depósitos en cuenta corriente, a término y de ahorros, conforme a las previsiones contenidas en el Código de Comercio y en el Estatuto Orgánico.
- c. Cobrar deudas y hacer pagos y traspagos.
- d. Comprar y vender letras de cambio y monedas.

- e. Otorgar crédito.
- f. Aceptar para su pago, en fecha futura, letras de cambio que se originen en transacciones de bienes correspondientes a compraventas nacionales o internacionales.
- g. Expedir cartas de crédito.
- h. Recibir bienes muebles en depósito para su custodia, según los términos y condiciones que el mismo banco prescriba, arrendar cajillas de seguridad para la custodia de tales bienes.
- i. Tomar préstamos dentro y fuera del país, con las limitaciones señaladas por las leyes.
- j. Obrar como agentes de transferencia de cualquier persona y en tal carácter, recibir y entregar dinero, traspasar, registrar y refrendar títulos de acciones, bonos u otras constancias de deudas.
- k. Celebrar contratos de apertura de crédito, conforme a lo previsto en el Código de Comercio.
- l. Otorgar avales y garantías con sujeción a los límites y prohibiciones que establezca la Junta del Banco de la República.
- m. Adquirir y vender las divisas que deban ser transferidas o negociadas por conducto de los intermediarios del mercado cambiario, así como aquellas que no obstante estar exentas de esa obligación, los canalicen voluntariamente por intermedio del mismo.
- n. Celebrar operaciones de compra y venta de divisas y de títulos representativos de las mismas con el Banco de la República y los demás agentes autorizados para realizar operaciones de compra y venta de divisas de manera profesional.
- o. Obtener financiación en moneda extranjera de entidades financieras del exterior o mediante la colocación de títulos valores en el exterior, para realizar las operaciones activas de crédito en moneda extranjera que expresamente se les autorice.
- p. No podrán tomar o poseer en ningún tiempo más del 10% del total de las acciones de otro establecimiento bancario, como garantía adicional de empréstitos, ni una cantidad de tales acciones que exceda de 10% del capital pagado y reservas del primero.
- q. Recibir depósitos en moneda extranjera de empresas ubicadas en zonas francas, empresas de transporte internacional, agencias de viajes y de turismo, almacenes y depósitos francos, entidades públicas que presten servicios portuarios y aeroportuarios, personas naturales y jurídicas no residentes en el país, misiones diplomáticas y consulares acreditadas ante el gobierno de Colombia y organizaciones multilaterales, incluidos los funcionarios de estas últimas. Estos depósitos no requerirán registro en el Banco de la República.
- r. Otorgar créditos en moneda extranjera a residentes en el país en los términos autorizados por la ley.
- s. Hacer inversiones en el exterior, de conformidad con las normas aplicables y efectuar inversiones

financieras temporales y en activos financieros emitidos por entidades bancarias del exterior distintas de sus filiales y subsidiarias, o en bonos y títulos emitidos por gobiernos extranjeros que permitan otorgar rentabilidad a su liquidez en moneda extranjera.

- t. Enviar o recibir pagos en moneda extranjera y efectuar remesas de divisas desde o hacia el exterior y realizar gestiones de cobro o servicios bancarios similares.
- u. Los bancos comerciales pueden adquirir y conservar acciones de las corporaciones financieras.
- v. Los establecimientos bancarios pueden promover y crear Corporaciones de Ahorro y Vivienda; así como adquirir y conservar acciones en las mismas.

### ***Las Corporaciones Financieras.***

Tienen por objeto fundamental la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas, como también para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación a mediano y largo plazo y ofrecerles servicios financieros especializados que contribuyan a su desarrollo.

De las empresas a que se refiere el párrafo anterior, se exceptúan las instituciones sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, salvo las sociedades de servicios financieros y los establecimientos de crédito.

Luego, las Corporaciones Financieras son aquellas instituciones que tienen por función principal la captación de

recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones con el objeto antes señalado.

Las Corporaciones Financieras pueden adquirir y conservar acciones y bonos obligatoriamente convertibles en acciones de establecimientos de crédito y en sociedades de servicios financieros.

Las Corporaciones Financieras, en relación con las empresas en las cuales pueden cumplir su objeto, realizan las siguientes operaciones:

- a. Promover su creación, reorganización, fusión, transformación y expansión, mediante las operaciones autorizadas por las normas legales.
- b. Suscribir y adquirir acciones o bonos obligatoriamente convertibles en acciones, bien sea de emisión primaria o de mercado secundario, emitidos por dichas empresas, pudiendo garantizar o no la colocación del total o de una parte de tales documentos.
- c. Efectuar las operaciones de cambio exterior autorizadas por la ley, y en particular abrir cartas de crédito y conceder crédito en moneda extranjera, con objeto exclusivo de financiar operaciones de comercio exterior de las empresas, para lo cual podrán obtener crédito de entidades financieras del exterior.
- d. Servir de intermediario de recursos en moneda legal o extranjera, contratados o administrados por el Banco de la República o cualquier otra entidad.

- e. Negociar títulos representativos de capital a los activos de sociedades que afronten quebrantos de solvencia o liquidez, en cuyo caso la Corporación Financiera correspondiente podrá obtener financiación para adquirirlos. Igualmente, podrán promover la reorganización, fusión, transformación y expansión de la sociedad correspondiente, mediante aportes de capital, financiación o garantía de sus operaciones, todo con el fin de proceder a su venta.
- f. Captar ahorro mediante la emisión de certificados de depósito a término. Estos certificados tendrán un plazo no inferior a tres meses, serán irredimibles antes de su vencimiento y si no se hacen efectivos en esa fecha, se entenderán prorrogados por un término igual al inicialmente pactado.
- g. Descontar, aceptar y negociar toda clase de títulos emitidos a favor de las empresas, con plazo mayor de un año, siempre y cuando correspondan a financiar por parte del vendedor, a más de un año, en el momento en que se efectúe la operación y se refieran a bienes distintos a automotores de servicio particular.
- h. Emitir bonos de garantía general en moneda nacional.
- i. Obtener crédito del Banco de la República en los términos y condiciones que señale la Junta Directiva del Banco.
- j. Prestar asesoría diferente de la vinculada a operaciones específicas de crédito o de capitalización, celebradas por la respectiva corporación financiera con dichas empresas, tales como promoción y obtención de nuevas fuentes de financiamiento; reestructuración de pasivos; definición de la estructura adecuada de capital, fusiones, adquisiciones y privatizaciones; preparación de estudios de factibilidad y prospectos para la colocación de acciones y bonos; asesoría para la ejecución de nuevos proyectos, consecución de nuevas tecnologías e inversiones, y en general prestar servicios de consultoría.
- k. Aprobar préstamos a personas naturales o jurídicas para financiar la adquisición de acciones y bonos obligatoriamente convertibles en acciones de sociedades anónimas nacionales.
- l. Otorgar préstamos a personas naturales, colombianas o extranjeras, domiciliadas en el país, y a personas jurídicas nacionales para financiar la adquisición de nuevas emisiones de acciones.
- m. Adquirir y mantener acciones de empresas exportadoras. Para el efecto, las corporaciones financieras podrán obtener crédito de Bancoldex (Banco de Comercio Exterior).
- n. Captar ahorro mediante la emisión de certificados de depósito a término. Estos certificados tendrán un plazo no inferior a un mes, serán irredimibles antes de su vencimiento y si no se hacen efectivos en esa fecha, se entenderán prorrogados por un término igual al inicialmente pactado.

**Corporación de ahorro y vivienda.**  
Son aquellas instituciones que tienen

por función principal la captación de recursos para realizar primordialmente operaciones activas de crédito hipotecario de largo plazo mediante el sistema de valor constante.

En su creación se definieron dos objetivos; Uno, crear una herramienta efectiva de ahorro monetario: el segundo, disponer de un novedoso y exclusivo instrumento para financiar los programas de vivienda.

La base fundamental del sistema es la corrección monetaria, que garantiza el poder adquisitivo de los recursos que los ahorradores depositan en las corporaciones de ahorro y vivienda, y a su vez, permiten a éstas, colocar recursos a mediano y largo plazo, que fue la única posibilidad para que hoy más de 1.5 millones de familias ya tengan y disfruten de techo propio.

Las corporaciones de ahorro y vivienda podrán otorgar préstamos solamente para los siguientes fines:

- a. Construcción de vivienda propia o para la venta, incluyendo producción de viviendas prefabricadas.
- b. Proyectos de renovación urbana, incluida la adquisición de los inmuebles necesarios para desarrollarlos.
- c. Adquisición de vivienda usada, reparación, subdivisión o ampliación de vivienda usada, propia o para la venta, lo mismo que la adquisición de las unidades de vivienda resultantes.
- d. Adquisición de viviendas proyectadas, en proceso de construcción o ya concluidas, incluso las prefabricadas.

- e. Obras de urbanismo.
- f. Adquisición de lotes que cuenten con servicios de alcantarillado, acueducto, energía eléctrica y vías pavimentadas.
- g. Construcción o adquisición de edificaciones distintas de vivienda tales como locales, oficinas, parqueaderos, hoteles, bodegas, incluyendo el componente de construcción de proyectos de inversión en los sectores industrial, turístico, agropecuario y minero.
- h. Préstamos para inversión garantizados con hipoteca sobre vivienda o con hipoteca sobre inmuebles diferentes de vivienda.
- i. Captar recursos por medio de certificados de depósito a término, en las mismas condiciones autorizadas a los establecimientos bancarios.
- j. Abrir cartas de crédito sobre el interior o exterior, en moneda legal o extranjera, siempre y cuando, en este último caso, tengan como propósito financiar operaciones de cambio exterior, con sujeción a las regulaciones cambiarias correspondientes.
- k. Otorgar créditos de consumo a través de tarjetas de crédito, según las condiciones y requisitos que las normas establecen para las mismas operaciones de los establecimientos bancarios.
- l. Las CAV disponen de dos instrumentos para la captación de ahorro del valor constante:
- m. La cuenta de ahorro de valor constante.

- n. El certificado de ahorro de valor constante, el cual no podrá ser expedido al portador.
- o. Las corporaciones están autorizadas para recibir depósitos ordinarios, en los cuales no se estipulará corrección monetaria alguna.
- p. Las CAV (Resolución 915 de 1993) podrán captar recursos mediante depósitos de ahorros, a la vista o a término, en las mismas condiciones autorizadas para los establecimientos bancarios. Estas operaciones no podrán estipularse en unidades de poder adquisitivo constante, UPAC.
- q. Emitir bonos de vivienda, en los cuales podrán invertir las compañías de seguros de vida, las sociedades de capitalización y otras corporaciones de ahorro y vivienda.
- r. Las CAV podrán efectuar, como intermediarias del mercado cambiario, operaciones de compra y venta de divisas y las demás operaciones de cambio que autorice la Junta Directiva del Banco de la República.
- s. Están siendo autorizadas para que a partir de 1997 se conviertan en bancos hipotecarios.
- t. Los excesos de liquidez únicamente podrán ser utilizados en:
  1. Inversiones en TES (Títulos de Tesorería) emitidos por el Gobierno Nacional o en títulos emitidos por el Banco de la República adquiridos directamente o en el mercado secundario.
  2. Inversiones en títulos inscritos en las bolsas de valores distintos de

bonos, papeles comerciales y acciones.

**Compañías de financiamiento comercial.** Se consideran como tales las instituciones que tienen por función principal captar recursos mediante depósitos a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas del crédito para facilitar la comercialización de bienes o servicios.

Las operaciones autorizadas a estas compañías, en desarrollo de su objeto principal, son:

- a. Captar ahorro a través de depósito a término. Los títulos respectivos serán nominativos y de libre negociación, no podrán tener plazos inferiores a un mes y sólo podrán redimirse en la fecha de su vencimiento. En caso de que no se hagan efectivos en dicha fecha, los certificados se entenderán prorrogados por un término igual al inicialmente pactado.
- b. Negociar títulos valores emitidos por terceros, distintos de sus gerentes, directores y empleados.
- c. Otorgar préstamos.
- d. Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.
- e. Colocar, mediante comisión, obligaciones y acciones emitidas por terceros en las modalidades autorizadas por el gobierno nacional.
- f. Otorgar financiación mediante la aceptación de letras de cambio, libremente negociables, no renovables y sólo podrán originarse en transacciones de compraventa de bienes en el interior.

- g. Otorgar avales y garantías en los términos que para el efecto autoricen la Junta Directiva del Banco de la República y el gobierno nacional, cada uno según sus facultades legales.
- h. Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos.
- i. Efectuar, como intermediarios del mercado cambiario, operaciones de compra y venta de divisas y las demás operaciones de cambio que autorice la Junta Directiva del Banco de la República, que dictará las regulaciones pertinentes.
- j. Realizar operaciones de leasing hasta el porcentaje máximo que señale el gobierno nacional. Para que las operaciones de arrendamiento se realicen, de acuerdo con su propia naturaleza, se sujetarán a las siguientes reglas:
  1. Los bienes que se entreguen en arrendamiento deberán ser de propiedad de la compañía arrendadora.
  2. No podrán asumir el mantenimiento de los bienes entregados en arrendamiento financiero, ni fabricar o construir bienes muebles e inmuebles.
  3. El contrato de «lease back» o retroarriendo sólo podrá versar sobre activos fijos productivos, equipos de cómputo, maquinaria o vehículos de carga o transporte público, o sobre bienes inmuebles, el valor de compra del bien objeto del contrato deberá cancelarse de contado.
  4. El arrendamiento no podrá versar sobre documentos de contenido

crediticio, patrimonial, de participación o representativos de mercaderías, tengan éstos o no el carácter de títulos valores.

- k. Las empresas de financiamiento comercial podrán, igualmente, celebrar contratos de arrendamiento sin opción de compra, los cuales se sujetarán a las disposiciones comunes sobre el particular.

### 3.2 Definición de tasas de interés

**3.2.1 Tasa de interés.** La tasa de interés refleja el costo de oportunidad de entregar una suma de dinero hoy para recuperarla en el futuro. En este sentido, la tasa de interés mide no solamente la productividad del capital sino también las expectativas de la desvalorización del dinero o sea la inflación esperada por lo menos referente a las tasas de largo plazo.

Esta tasa de interés tiene muy diversas formas de expresarse como tasa nominal, tasa efectiva y tasa representativa del mercado. La tasa nominal es la que acuerdan dos o más personas en una transacción. La tasa efectiva es aquella que se liquida exactamente sobre una transacción. La tasa representativa es la que se expresa a la luz de un promedio de la tasa de captación en el mercado doméstico expresadas como DTF, TCC y TBS.

La DTF, es la tasa de los depósitos a término fijo, expresada como un promedio, de los Bancos, Corporaciones Financieras, y Compañías de Financiamiento Comercial.

La TCC es la tasa de los depósitos a término, expresada como un promedio, de las Corporaciones Financieras.

La TBS es la tasa básica de la Superintendencia Bancaria. Es establecida por la misma Superintendencia como resultado de la tasa de captación promedio de la banca comercial y las compañías de financiamiento comercial y calculada con base en los depósitos a término. Dadas las situaciones anteriores, las expresiones se pueden manifestar de la siguiente manera: dada una expresión del 30% anual, trimestre vencido. Quiere decir que el 30% anual es una tasa nominal para el año y se capitaliza por trimestre vencido. Entonces, la tasa efectiva anual corresponde a  $(1.075)^4 - 1 = 33.5\%$ . La tasa del trimestre que corresponde al 7.5%, es una tasa efectiva y nominal simultáneamente.

Para efectos, en el análisis de nuestro estudio asumiremos siempre la tasa en forma efectiva. De tal manera que nos permita obtener las conclusiones pertinentes. Las tasas DTF y TCC en Colombia, son expresadas en forma nominal, lo cual para efectos comparativos no tiene sentido.

La tasa de interés también puede expresarse como vencida o como anticipada. Se considera vencida cuando dicha tasa se liquida después de utilizar el capital. Se considera anticipada cuando se liquida antes de disponer del capital.

También, puede resultar una tasa mixta cuando a dicha tasa vinculamos además de la tasa de interés, otra que puede ser la tasa de devaluación, la inflación o la corrección monetaria, ya sea, cada una en forma independiente o simultáneamente.

Particularmente, en el caso colombiano, se utiliza la corrección monetaria como una forma de recuperar la pérdida del poder adquisitivo.

**3.2.2 Tasa de captación (pasiva):** Es la tasa de interés que las entidades financieras le reconocen a los ahorradores por sus depósitos a la vista y a término.

**3.2.3 Tasa de colocación (activa):** Es la tasa de interés que las entidades financieras cobran cuando otorgan un crédito a sus deudores.

**3.2.4 Tasa de intermediación:** Es la diferencia entre la tasa de colocación (préstamos) y la tasa de captación (ahorros) la cual marca el margen bruto de utilidad en la intermediación financiera. Para efectos ilustrativos se plantean tres formas de registrar los márgenes de intermediación. La primera corresponde a la forma más elemental, que es la diferencia entre la tasa de captación y el precio por la colocación; un segundo método consiste en obtener la relación entre los intereses netos frente a los recursos colocados y un tercer método es la relación entre comisiones e intereses netos frente al total de recursos intermediados. Posteriormente, mostraremos el efecto de estas medidas, y el método de la mezcla.

**3.2.5 Productos de captación (ahorros):** Las entidades financieras captan ahorros en las siguientes modalidades:

Ahorro a la vista, mediante el cual el depositante tiene disponibilidad inmediata de su dinero mediante chequera girable, libreta de ahorros o transferencia automática (cajeros sistematizados).

Ahorro a término, constituyendo un certificado de depósito a término fijo el cual reconoce mayor interés que los depósitos a la vista debido al mayor

costo de oportunidad que genera el no poder disponer inmediatamente de los recursos en cualquier momento.

Apertura de cartas de crédito sobre el interior o exterior, en moneda legal o extranjera, siempre y cuando, en este último caso, tengan como propósito financiar operaciones de comercio exterior, con sujeción a las regulaciones cambiarias correspondientes.

Otorgamiento de aceptaciones, previa presentación de documentos que reflejen que la relación causal que ha dado lugar a la emisión del título valor, es una compra venta de cierta mercadería, con identificación plena del girador y del tenedor inicial de aquel.

**3.2.6 Productos de colocación (préstamos):** Los créditos generalmente se pueden clasificar como de consumo, comerciales, hipotecarios y de fomento.

El crédito de consumo se destina a compra de electrodomésticos, vehículo, para viajes y recreación entre otros.

El crédito comercial es utilizado generalmente por las empresas y por personas naturales dedicadas a actividades mercantiles.

El crédito hipotecario es el préstamo para vivienda con garantía real (hipoteca) del bien a adquirir generalmente.

Por último el crédito de fomento se dirige hacia sectores económicos para fomentar la producción, comercialización y exportación de bienes y servicios que generen un valor agregado a la economía del país.

Pero acá consideramos importante presentar la estructura del negocio bancario de la siguiente manera:

## **Activos**

### ***Activos líquidos improductivos***

- Caja
- Banco de la República
- Depósitos en otros Bancos

### ***Activos Productivos***

- Inversiones forzosas
- Inversiones voluntarias
- Préstamos según vencimiento
- Propiedad, planta y equipo
- Otros activos.

## **Pasivos**

- Recursos sin costo financiero
  - Cuenta corriente
  - Exigibilidades a la vista
- Recursos con costo financiero
  - Depósitos de ahorro
  - Depósitos a término (CDT)
  - Recaudo de impuestos
  - Pasivos
  - Fondo y Banco de la República

## **Patrimonio**

- Capital pagado
- Reserva legal
- Otras reservas
- Utilidades

## **Estado de Resultados**

- Intereses netos: intereses recibidos - intereses pagados

- Comisiones netas: comisiones recibidas - comisiones pagadas
- Margen de interés real: intereses netos - protección cartera
- Rendimientos de activos productivos.  
Margen de interés real + Comisiones netas + Rendimientos de inversiones.
- Ingresos financieros: Rendimientos de activos productivos + ingresos varios.
- Ingresos de operaciones: Ingresos financieros - Egresos administrativos.

### 3.3 Factores determinantes de las altas tasas de interés

¿A qué se debe que la tasa de interés para la captación y la colocación en Colombia, y por qué no en otras latitudes, haya llegado a niveles que se consideran demasiado altos en comparación con el ritmo anual de inflación? Los investigadores y académicos aducen que existen factores muy claros, causantes de las altas tasas de interés y del margen de intermediación. Entre éstos mencionamos los siguientes: la tasa de interés real, el oligopolio del sector financiero, el encaje, la inflación, el número de intermediarios, la estructura patrimonial, los recursos concentrados, el ahorro interno con el ahorro externo y la morosidad y provisión de cartera.

**3.3.1 La tasa de interés real:** Un elevado nivel de la tasa de interés real, aunque tiende a estimular el ahorro tiene efectos perturbadores sobre la asignación de recursos, pues desestimula la inversión productiva,

especialmente la de más largo plazo, y encarece el costo de producción, que se refleja en el mayor precio de los bienes, así como en el costo de los productos que se vendan a plazos. Luego, la inflación es causante de que la tasa de interés sea alta. Este aspecto lo veremos con más claridad cuando tratemos la inflación.

La tasa de interés real se calcula mediante la siguiente relación:

$$i_R = \frac{1 + i}{1 + i_f} - 1$$

$i_R$  = Tasa de interés real

$i$  = Tasa efectiva de interés

$i_f$  = Tasa de inflación

Con base en la ecuación presentada, lo que se está haciendo es disminuir la tasa efectiva. En otros términos, extraemos el contenido de inflación a dicha tasa. Por ejemplo, si la tasa es 33.55% y la tasa de inflación para Colombia corresponde a un 21% anual, entonces la tasa real es:

$$i_R = \frac{1 + 0.3355}{1 + 0.21} - 1 = \underline{10.37\%}$$

Este resultado es interesante para un inversionista. Sin embargo, merece analizarse en las mejores condiciones para medir los efectos que se tiene en la economía en su conjunto. Particularmente, evaluamos los resultados obtenidos para el sector financiero de tal manera que pueda ser comparativo a precios corrientes y constantes con los demás países.

**3.3.2 Oligopolio del sector financiero.** Algunos autores plantean que la conformación de oligopolios es un factor influyente para las altas tasas

de interés. El término oligopolio significa «pocos vendedores». En este contexto, pocos pueden ser únicamente dos o hasta diez o quince empresas. Lo importante es reconocer que las acciones de las distintas empresas afectan el precio de mercado. En el transporte aéreo, la decisión de una línea aérea de bajar sus tarifas puede desencadenar una guerra de precios que provoque una reducción de las tarifas de todos sus competidores, debido a la estructura del mercado. De la misma manera ocurre en el sistema financiero.

Las industrias oligopólicas son frecuentes en la economía colombiana, especialmente en la industria manufacturera, los transportes y las comunicaciones. En nuestro caso particular, lo constituye el sector financiero. De acuerdo con las estadísticas recopiladas y los últimos resultados, la estructura del sistema financiero es estrictamente oligopólica. Pero no es la composición del mercado, sino la manera como éste puede influir en el comportamiento de un conjunto de factores y particularmente de la tasa de interés.

Es manifiesto que un conjunto con estas características puede controlar con suficiente fortaleza dicho factor, haciendo que en un determinado momento permanezca alta o por otras condiciones sea baja.

En resumen, particularmente en el sector financiero se ve con bastante claridad la composición oligopólica y, por ende, el control de las condiciones del mercado.

**3.3.3 El encaje.** Es bien sabido por todos los estudiosos de los asuntos monetarios y bancarios, que uno de

los principios y requisitos imprescindibles para el buen funcionamiento de la banca, es el de que de los depósitos que reciben deben mantener una reserva que se denomina comúnmente con el término de «encaje»; representada por aquellas disponibilidades líquidas que no pueden utilizarse en las operaciones de crédito. Pero bien, como el proceso de la expansión secundaria depende esencialmente del encaje, es indispensable, ante todo, hacer una clara distinción entre las diferentes acepciones que se aplican al mismo término:

- a. El encaje legal. Las leyes de todos los países establecen que los bancos que reciban depósitos del público, ya sea en dinero o en valores, deben mantener una determinada proporción de ellos en efectivo o en depósitos con el Banco Central. Es a esas proporciones a las que se les denomina encaje legal, de tal manera que éste siempre está expresado en términos porcentuales.
- b. Ahora bien, de acuerdo con los dictados ortodoxos del manejo monetario, este porcentaje deberá ser mayor cuanto más próxima sea la exigibilidad del pasivo en referencia.
- c. El encaje requerido. Cuando los diferentes porcentajes que la ley establece, se aplican a los respectivos pasivos de los bancos, se obtienen valores sucesivos cuyo monto total corresponde al encaje requerido, o sea, a aquella parte de los pasivos que los bancos deben mantener sin utilizar en sus operaciones crediticias. Este encaje requerido, como ya se ha dicho, debe estar representado ya

sea por la caja de los bancos o por sus depósitos en el Banco Central.

- d. Excedente o deficiencia de encaje. Cuando del total de la caja y depósitos de los bancos en el Banco Central se sustrae el valor del encaje requerido resultante de la aplicación de los porcentajes que establece la ley, se obtendrá una suma, positiva o negativa, que se denomina como el «excedente» o «deficiencia» del encaje, respectivamente.

Se menciona que el encaje es una variable jalonadora de altas tasas de interés. Además, porque en Colombia se identifican por ser elevados y dispersos pues entre menor sea la disponibilidad de efectivo para operar en el mercado monetario, es decir, entre mayor sea el encaje, hará que los establecimientos de crédito tengan que hacer más esfuerzo para colocar los recursos haciendo que la tasa de interés sea alta.

Siempre se ha sostenido que la Junta del Banco de la República debe rebajar el encaje para mejorar la disponibilidad de los recursos provenientes de los depósitos en cuenta corriente, y además deben introducirse reformas administrativas necesarias para disminuir la presión de los bancos en el mercado monetario. Esto se confirma en la publicación hecha por El Colombiano el día martes 13 de marzo de 1996, en su página 1B: «La Junta del Banco de la República, un poco atendiendo el clamor de los sectores productivo y financiero para reducir los costos del crédito, anunció una reducción de los encajes ordi-

narios de las cuentas corrientes. Según la resolución, los encajes de las cuentas corrientes, tanto oficiales como privadas, bajarán del 40% al 37%, en abril de este año y, al 36%, en mayo, y se aplicará sobre los saldos registrados antes del 30 de abril de 1996».<sup>2</sup> Aún así, se aduce que el encaje sobre las cuentas corrientes es mayor al de muchos países del continente. El carácter cuasi-tributario del encaje ha sido ya reconocido en países desarrollados que se cuidan mucho de no poner en desventaja a su propio sector frente al exterior o al mercado extrabancario. Aún más, en los depósitos a término aunque se han hecho algunos avances todavía subsiste gran diferencia con países como Estados Unidos.

**3.3.4 La inflación.** Comencemos definiendo cuidadosamente la inflación. El término inflación se refiere a un aumento del nivel general de precios. De aquí se deduce la tasa de inflación como la tasa de variación del nivel general de precios y se expresa de la forma siguiente:

$$if = \frac{\text{nivel de precios (año } t) - \text{nivel de precios (año } t-1)}{\text{nivel de precios (año } t-1)} \times 100$$

La cual de acuerdo con el comportamiento macroeconómico, para mantener una tasa de interés real, se requiere que en la medida en que la tasa de inflación aumente, de la misma manera debe ocurrir con la tasa nominal. Este incremento ocurrirá por el lado de la captación y la colocación, claro está que no necesariamente se presenta en los mismos niveles. Es así como podemos afirmar

2. El Colombiano. *Bajan los Encajes*. Económicas. Medellín, marzo 12 de 1996, página 1B.

que mientras no se vea una evidencia clara de reducción de la inflación, no será posible esperar una baja en las tasas de interés.

Además, tal como lo hemos mencionado en párrafos anteriores, las constantes modificaciones a la estructura de los encajes, y agregado el permanente control sobre el crecimiento de la cartera del sector financiero, de los medios de pago y en general, de la base monetaria, hacen que el sector financiero se asegure de que no habrá excesos de dinero en circulación, ni tan poco que sea insuficiente para demandar bienes y servicios, contribuyendo a una alta tasa y a su vez a una inflación mayor.

Complementando con lo del párrafo anterior, en Colombia se encuentra reglamentado el interés de usura, considerando nosotros que este mecanismo incentiva y motiva a que la tasa de interés permanezca alta. En 1992 se considera interés de usura una tasa superior al 61.84%, en 1993 se aproxima a 53.05%, en 1994 es de 62.55% y en 1995 de 65.56%, o sea, con excepción de 1993. Este es un signo bastante preocupante pues es una tasa que supera el 60%.

### **3.3.5 Número de intermediarios.**

Se aduce que en la medida que exista un mayor número de intermediarios, se tendrá una mayor tasa de interés. Creemos que esto no es así, a no ser que ocurra que este número de intermediarios produzca una demanda alta de dinero que no exista por parte de la oferta y que por tanto genere un incremento en la tasa.

Podemos afirmar más bien, que una liberación de la banca y en general la búsqueda de fuentes generadoras de

ingresos se considere como una fuerza que reduzca sustancialmente los márgenes de intermediación y por tanto, la tasa de interés. En Colombia esto no ha ocurrido. Sólo a partir de 1996 se presentan algunas modificaciones, debido a la entrada de la banca española.

Pero, en un sentido amplio, debemos evaluar la productividad de la banca comercial. La banca requiere bastantes recursos humanos, cuyo costo asciende al 50% del total de los costos no financieros. Por este motivo, una mejora en la productividad del recurso humano genera un impacto importante sobre los costos totales de intermediación en el mercado financiero.

### **3.3.6 La estructura patrimonial.**

Es otro factor importante. Una adecuada estructura patrimonial de un sistema financiero constituye una condición necesaria –aunque no suficiente– para garantizar su solvencia y estabilidad. Las observaciones que a continuación se presentan sobre la estructura patrimonial del sistema financiero se apoyan como norma general en la Ley 45 de 1990. Sin embargo, la mayoría de estas reflexiones pueden hacerse extensivas a las demás entidades que realizan la intermediación financiera.

Ahora, entre las funciones que debe cumplir el patrimonio de una entidad financiera, frecuentemente se mencionan las siguientes:

1. El patrimonio sirve para entrar al mercado (capital mínimo para ser autorizado) y para financiar las necesidades mobiliarias e inmobiliarias que requiere la entidad para comenzar a funcionar.

2. Sirve también para absorber las pérdidas imprevistas o la reducción en el valor de los activos en exceso de sus ingresos, para poder continuar operando como una empresa viable en el corto plazo hasta que los ingresos se recuperen y,
3. El patrimonio sirve, finalmente, para proteger a los depositantes en el evento de una liquidación.

De acuerdo con la reglamentación de la ley 45 de 1990 (reforma financiera), se establecieron los siguientes toques mínimos con los cuales puede operar toda institución financiera a abril de 1994 y debidamente reajustadas por inflación en la medida que pasa el tiempo, así: Bancos, Col\$8.000 millones; Corporaciones financieras, \$2.500 millones, Corporaciones de ahorro y vivienda, \$2.000 millones; Compañías de financiamiento comercial, \$1.500 millones.

En la medida en que estas instituciones amplíen el patrimonio, tendrán una mayor capacidad para influir y penetrar el mercado y, por ende, afectar las tasas de interés. Esto es tan claro, que en las mismas instituciones una buena parte de las utilidades que generan se destinan al incremento patrimonial.

**3.3.7 Recursos concentrados.** Puede afirmarse que un mayor desarrollo de los servicios que el sistema bancario presta al sector privado, incluyendo los servicios tradicionales de intermediación y los relacionados con el manejo del riesgo y la información, propicia mayores tasas de crecimiento

económico. Algo similar puede esperarse de una mayor capacidad del sistema para generar crédito y favorecer una mayor distribución de éste hacia el sector privado y, finalmente, mantener una tasa de interés acorde con las condiciones del entorno. Para poder identificar estos elementos es necesario recurrir a índices que en alguna medida lo señalen. Para ello entonces, vamos a utilizar las siguientes medidas:

$$1. DEPTH = \frac{\text{Total pasivos líquidos}^3}{\text{PIB}}$$

En donde:

Total pasivos líquidos = Medios de pago ( $M_1$ ) + Pasivos sistema bancarios + Pasivos corporaciones financieras + Depósitos en corporaciones de ahorro y vivienda + Captación en organismos cooperativos de grado superior + Cédulas BCH + Compañías de financiamiento comercial.

PIB = Producto interno bruto.

$$2. BANK = \frac{\text{Activos Bancos Domésticos}}{\text{Total activos}}$$

Donde:

Total activos = Activos Banco República + Activos Bancos Comerciales + Activos Caja de Crédito Agrario + Activos Banco Central Hipotecario + Activos Caja Social de Ahorros + Activos Corporaciones Financieras + Activos FEN + Activos Corporaciones de Ahorro y Vivienda.

Activos Bancos Domésticos = Total Activos - Activos FEN.

3. Tenjo Galarza Fernando, García Miranda Guillermo. *Intermediación financiera y crecimiento económico*. Cuadernos de Economía, Universidad Nacional, 1995.

La variable BANK, representa los servicios que el sistema financiero y los bancos en particular prestan a la economía. Por la naturaleza de estos últimos, sus servicios tienden a ser más especializados (por manejo de riesgo e información).

Existen otros dos indicadores bien importantes para el estudio de los recursos concentrados. Hacemos referencia al Private y al PRIV/Y, para conocer la tendencia de destinación de los créditos a las empresas del sector real. Presentemos la forma de calcular estos índices.

$$3. \text{PRIVATE} = \frac{\text{Crédito a empresas privadas}}{\text{Crédito total del sector financiero}}$$

$$4. \text{PRIV/Y} = \frac{\text{Crédito a empresas privadas}}{\text{PIB}}$$

Donde:

Total crédito del sector financiero = Total préstamos y descuentos vigentes bancos comerciales + Total préstamos vigentes Banco Central Hipotecario + Total préstamos y descuentos Corporaciones financieras + Total préstamos y descuentos vigentes CAV + Total préstamos y descuentos Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero.

Crédito a empresas privadas: Total crédito del sector financiero - Préstamos a entidades oficiales de bancos comerciales - Bonos de prenda de bancos comerciales - Préstamos a servicios públicos del BCH - Préstamos individuales CAV.

Se restan los préstamos a servicios públicos del BCH pues son préstamos

a servicios públicos a entidades oficiales con recursos del Fondo de Desarrollo Urbano y se omiten los préstamos individuales que, suponemos, se destinan al consumo privado.

El Private indica la proporción del crédito asignado a las empresas. Un nivel alto implica una cartera importante para el financiamiento productivo. Un nivel bajo mostraría un sector financiero distante de las firmas privadas y más cercano a otras actividades y sectores como el público. El PRIV/Y, es un indicador de los recursos destinados al sector real como parte del PIB.

### 3.3.8 Aumento del ahorro interno y externo.

La tendencia del ahorro interno es hacia el decrecimiento. Es decir, de acuerdo con las últimas estadísticas la capacidad de ahorro es prácticamente negativa. En 1995, el doctor Alberto Carrasquilla, gerente técnico del Banco de la República afirmó: «El principal logro que se observa al examinar el balance del sistema financiero colombiano, son las ganancias en términos del grado de profundización financiera, esto es, el desarrollo que ha tenido la intermediación como actividad económica. Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer. Las relaciones entre los distintos agregados amplios y el PIB son muy bajas en Colombia. Si bien la relación  $M_2/\text{PIB}$  ha subido a niveles del orden del 30%, ello es aún relativamente modesto».<sup>4</sup>

Con lo anterior se quiere afirmar que Colombia es cada vez más propensa a que la profundización financiera tenga como contrapartida el ahorro

4. Carrasquilla Alberto. *El Ahorro en Colombia*. La República, 1995.

del resto del mundo y el desahorro doméstico.

Precisamente, una forma de disminuir las tasas de interés es permitir que las personas puedan obtener recursos en el mercado internacional. De acuerdo con lo anterior, la Junta del Banco de la República recientemente expidió una resolución para permitir que las personas pudieran financiarse en moneda extranjera. Con esto, se espera que la tasa de interés tienda a disminuir.

**3.3.9 Morosidad y provisión de cartera,** las cuales tienen un impacto negativo sobre las utilidades financieras, el índice de morosidad creció de un 5% a un 7% entre 1995 y 1996, mientras que el crecimiento de la cartera (préstamos) bajó de un 42% a un 28.3%.

## 4. RESULTADOS DEL ESTUDIO

En los apartes anteriores estudiamos los aspectos básicos desde el punto de vista teórico que inciden en una alta tasa de interés. En este punto nos interesa evaluar con base en el estudio y estadísticas, por qué las tasas de intermediación e interés son tan altas. Particularmente, se ha afirmado para Colombia que no importa que las tasas de interés se encuentren altas o bajas, pues de todas maneras el margen (tasa) de intermediación será alto. Esto puede llegar a afirmar que el problema es más estructural que coyuntural.

### 4.1 La tasa de interés real.

Tal como lo señalamos, la tasa de interés real es un factor importante para explicar la tasa de interés. En la medida en que ésta sea alta, el

CUADRO I TASA DE INTERÉS PROMEDIO DE CAPTACIÓN, COLOCACIÓN Y TASA DE INFLACIÓN					
Año	Tasa de colocación	Tasa de captación	Tasa de inflación	IRCO	IRCA
1986	40.83	31.24	20.95	16.44	8.51
1987	41.10	31.02	24.02	13.77	5.64
1988	42.69	33.92	28.12	11.37	4.53
1989	43.04	33.05	26.12	13.42	5.49
1990	45.25	32.28	32.36	9.74	1.00
1991	47.13	36.27	26.82	16.01	7.45
1992	37.28	26.61	25.13	8.43	1.18
1993	32.78	25.54	22.60	8.30	2.40
1994	40.47	29.51	22.59	14.58	5.64
1995	44.62	33.00	19.46	21.06	11.33

Fuente: Revista Banco de la República.

**CUADRO 2**  
**TRES METODOLOGÍAS DE CÁLCULO**  
**DE MÁRGENES FINANCIEROS**  
**(PORCENTAJES)**

<b>Años</b>	<b>Margen 1(*)</b>	<b>Margen 2 (**)</b>	<b>Margen 3 (***)</b>
1985	12.20	6.9	7.8
1986	9.59	6.9	8.9
1987	10.08	6.9	8.9
1988	8.77	6.6	7.8
1989	9.99	11.3	11.8
1990	12.97	7.6	8.8
1991	10.86	7.6	8.9
1992	10.67	7.6	9.1
1993	7.24	8.0	9.1
1994	10.96	7.2	9.4
1995	11.62	7.2	9.4

**Fuente:** Revista del Banco de la República

- \* Margen 1: Tasa de colocación - Tasa de captación.
- \*\* Margen 2: Intereses netos / Recursos congelados.
- \*\*\* Margen 3: Intereses y comisiones/Recursos congelados.

mismo comportamiento tendrá la tasa de interés. Pues, inherente al comportamiento de las dos, se encuentra precisamente la tasa de inflación. Estudios empíricos han demostrado el papel de la inflación sobre la tasa de interés donde el más tradicional es el efecto fisher.

En el Cuadro 1, presentamos la tasa promedio de colocación, de captación, la tasa de inflación, la tasa real de colocación (IRCO) y la tasa real de captación (IRCA), donde obtendríamos las siguientes conclusiones.

De acuerdo con el Cuadro, observamos que la tasa de colocación promedio en el período 1986-1995 se encuentra por encima del 40%, con excepción de 1992 y 1993. La captación

se encuentra por encima del 30%, excepto en los períodos 1992, 1993 y 1994, lo que señala un margen de intermediación superior al 10%. Pero, este aparte no es el tema que nos interesa. La inflación durante el tiempo asumido siempre estuvo en un valor superior al 20%, excepto en 1995 que fue del 19.46%. Luego, a la luz de la tasa de colocación se viene operando con una tasa de interés real superior al 10%. Este cálculo se encuentra en la columna de la tasa de interés real de colocación (IRCO) del Cuadro 1.

Precisamente, en las últimas columnas aparece la tasa de interés real de colocación y de captación (IRCA), donde se nota con bastante claridad cómo

es el comportamiento de dichas tasas. Pero lo más interesante es que ambas son superiores a la inflación. Por tanto, aparentemente se puede aducir que de acuerdo con la tendencia de la inflación, habrá un movimiento de la tasa de interés aunque no puede señalarse que sea directamente proporcional.

Usualmente se escucha por parte de los analistas, básicamente los economistas, que en Colombia los márgenes de intermediación son del 10% al 12%, cifras que se observan con mucha más facilidad en la columna uno del Cuadro 2 y, realmente es la forma más clara de estimar los márgenes de intermediación de la banca. Es decir, en dicho cuadro se presenta el comportamiento de los márgenes de intermediación netos del sistema bancario con el fin de analizar sus tendencias. En el cuadro están las

tres metodologías del cálculo del margen que habíamos mencionado en un aparte anterior.

De acuerdo con el Cuadro encontramos que el margen 1 ha sido muy cambiante en relación con el margen 2, que se ha mantenido aproximadamente en el 7.6%, y se incrementó sustancialmente en 1998 al 11.3%. Pero lo que sí ha sido interesante es que el margen 3 se ha venido incrementando paulatinamente hasta llegar al 9.4%. Vale la pena anotar que si para el margen 1 se incluyen en la tabulación las tasas de colocación ponderadas, incluyendo las cuentas de dudoso recaudo, y en las tasas de captación incluyendo la totalidad de depósitos recibidos por los bancos, con costo y sin costo, como son la cuenta corriente, el ahorro y los CDTs, las tasas de colocación pueden tender a mantenerse constantes, mientras que

**CUADRO 3**  
**TASA DE COLOCACIÓN Y CAPTACIÓN**  
**(PORCENTAJE)**

Años	Tasa de colocación efectiva	Tasa de colocación efectiva	Margen de intermediación
1985	34.5	22.3	12.2
1986	40.83	31.24	9.59
1987	41.10	31.02	10.08
1988	42.69	33.92	8.77
1989	43.04	33.05	9.99
1990	45.25	32.28	12.97
1991	47.13	36.27	10.86
1992	37.28	26.61	10.67
1993	32.78	25.54	7.24
1994	40.47	29.51	10.96
1995	44.62	33.00	11.62

las tasas de captación tienden al alza de manera sostenida (Ver Cuadro 3).

Claramente se ve en el Cuadro que el margen de intermediación ha permanecido alrededor del 10.35%, con excepción de 1993, donde alcanza al 7.24%. Podríamos, sin embargo, analizar la tendencia de las tasas de colocación las cuales son muy cambiantes, lo que indica en cierta medida que la banca en general compensa la pérdida de productividad del activo con un manejo de la tasa de interés de los créditos. Pero aún así, se nota ese arraigamiento del margen donde se mantiene el comportamiento alrededor de una media.

De todas formas, la banca colombiana es señalada por poseer una rentabilidad sobre activos semejante a los bancos más eficientes a nivel mundial, pero el margen de intermediación tiende a ser muy alto, lo cual puede estar explicado como se dijo antes, por los costos fiscales del encaje, el alto grado oligopólico del sector, los costos de intermediación y la estructura del sistema, aspectos que de alguna manera desarrollaremos posteriormente. Pues, «en los países que poseen una banca desarrollada, los costos de operación de los bancos comerciales oscilan entre un 2 y 2.5% sobre el total de activos y en países de desarrollo similar al nuestro, el rango va entre un 3 y 3.5%. Los costos promedio de operación del sistema bancario colombiano se acercan al 4.8%, siendo de los más ineficientes».<sup>5</sup> Esto nos permite corroborar que es más un problema estructural que coyuntural, el valor de la tasa de intermediación.

En el área internacional, en relación con los márgenes de intermediación, de acuerdo con la información obtenida del Banco de Nueva York, encontramos lo siguiente:

<b>CUADRO 4 MARGEN DE INTERMEDIACIÓN INTERNACIONAL</b>		
<b>Años</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Europa</b>
1990	1.73	2.2
1991	1.71	1.5
1992	1.90	1.0
1993	1.84	1.1
1994	1.45	2.0
1995	1.52	2.3

**Fuente:** Banco Mundial, Estadísticas - 1995.

O sea, que el margen de intermediación en Estados Unidos está por debajo de 2.0, cuando en Europa el promedio corresponde a ese valor.

Además, países como Chile tienen un margen de 6 y Canadá de 1.02 puntos. Parece ser que al sector financiero no le interesan las altas tasas, porque entre otras cosas, dicho sector hace sus rendimientos en el margen de intermediación entre el costo de captación y el valor de la colocación. Entonces, este diferencial no se afecta cuando las tasas estén altas o cuando estén bajas. Pero sí empiezan a afectarse los rendimientos cuando, como ocurrió en 1995, tengan que hacer altas provisiones para proteger la cartera en mora, ocasionada por los altos costos del crédito que ha llevado a muchas empresas al concordato.

5. Hommes Rudolf. *Macroeconomía. Mercado de capitales y negocio de financiación*. Bogotá, Asobancaria. Bogotá, 1989.

Como un elemento final, queremos mostrar en los Cuadros 5 y 6, el comportamiento de las tasas de colocación, captación y el margen para los bancos, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial. Es decir, de una manera más específica.

De acuerdo con el Cuadro 5, encontramos un resultado interesante como es la tasa de colocación, donde el sector jalonador son las Compañías de Financiamiento Comercial, ubicándose por encima de los Bancos y las Corporaciones Financieras.

Conociendo que las compañías de financiamiento comercial operan en períodos más cortos que las corporaciones financieras, no parece admisible este comportamiento de la tasa de interés. Este aspecto también se sostiene con la tasa de captación.

Todo lo anterior refleja cómo el margen de intermediación más estable es el de las compañías de financiamiento comercial, aunque en los bancos se presenta una tendencia al crecimiento, mientras que en las Corporaciones Financieras se observan cambios bruscos, hasta el punto que en 1994 produjeron el mayor margen de intermediación, 13.04%.

<b>CUADRO 5</b>						
<b>TASAS DE COLOCACIÓN Y CAPTACIÓN (BANCOS, CORPORACIONES FINANCIERAS, COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL)</b>						
Períodos	Tasa de colocación			Tasa de captación		
	Bancos	Corp. Financ.	C.F.C.	Bancos	Corp. Financ.	C.F.C.
1990	43.47	46.92	46.95	34.76	38.53	37.77
1991	46.03	48.37	48.40	35.60	39.15	38.66
1992	37.13	34.99	38.56	26.14	27.02	27.42
1993	35.35	33.63	37.59	25.52	25.87	26.49
1994	40.19	39.53	41.73	28.88	26.49	30.71

Fuente: Superintendencia Bancaria. Estadísticas.

<b>CUADRO 6</b>			
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>			
Períodos	Bancos	Corporaciones Financieras	Compañías de Financiamiento Comercial
1990	8.71	8.39	9.18
1991	10.43	9.22	9.74
1992	10.99	7.97	11.14
1993	9.83	7.76	11.10
1994	11.31	13.04	11.02

Debería buscarse algún medio que justifique esta situación. Creemos que con las siguientes estadísticas se puede obtener una buena información.

**4.2 El encaje.** Tal como lo manifestamos en el marco teórico, el encaje se constituye en un factor principal sobre el comportamiento de la tasa de interés y el margen de intermediación. Especialmente al encontrar que altos niveles de encaje implican un mayor esfuerzo por parte de las entidades financieras y, por ende, una tasa de interés más alta. Para ello entonces, en el Cuadro 7, mostramos los encajes en el período 1991 - 1995, de las exigibilidades, los depósitos de ahorro y los certificados a término.

CUADRO 7					
ENCAJES DURANTE EL PERÍODO 1991 - 1995					
	91	92	93	94	95
Exigibilidades	41%	41%	41%	41%	40%
Depósitos de Ahorro	31%	10%	10%	10%	10%
Certific a Término	10%	3.0%	3.0%	3.0%	30%

Fuente: Revista Banco de la República.

En este Cuadro aparecen los últimos datos sobre encajes del período 1991 - 1995. Hubiera sido interesante una comparación entre el encaje y la tasa de interés. Pero en el aparte 4, de acuerdo con el análisis podemos obtener una conclusión interesante. Sin embargo, la disminución de los encajes no ha generado una disminución en la tasa de interés ni en el margen de intermediación.

**4.3 La inflación.** De acuerdo con lo planteado en el aparte 4.1, encontramos suficiente explicación del papel

de la tasa de inflación. Definitivamente, aunque sea mediante estudios empíricos, se demuestra que la tasa de inflación es un factor influyente para el mantenimiento de una alta tasa de interés, dado que ante una tasa de inflación del 18%, es necesaria una tasa de interés real y por tanto la tasa corriente es superior a la tasa del 18%.

**4.4 Oligopolio del sector financiero.** La estructura del sistema financiero es un factor importantísimo para detectar el comportamiento de la tasa de interés, especialmente porque el nuestro es un mercado altamente oligopólico. En el Cuadro 8 se observa la estructura del sistema financiero, con base en información obtenida en junio de 1995.

En el Cuadro 8 presentamos los principales grupos financieros. La conformación de dicho oligopolio, se sustenta más claramente al existir la posibilidad de invertir por parte de los establecimientos de crédito en otros. Pero veamos lo que ocurre.

De acuerdo con el Cuadro 8, encontramos que toda la operación de intermediación prácticamente se concentra en estos grupos, donde a nivel de activos representan el 65.5%, en depósitos el 64.7%, en patrimonio el 76.3%, en ingresos totales el 65.6%, en ingresos operacionales el 69.4% y en utilidad el 79.8%, del conjunto total, lo cual muestra con claridad el comportamiento oligopólico del sector donde existen ciertos grupos dominantes: Sindicato Antioqueño, Cafetero, Ganadero y Santodomingo.

El Sindicato Antioqueño, según los aspectos enumerados, prácticamente es el líder en el sector, excepto en de-

**CUADRO 8**  
**LOS GRUPOS FINANCIEROS<sup>6</sup>**  
**PARTICIPANTES EN EL TOTAL DEL SISTEMA**  
**DICIEMBRE 1994(%)**

	Activos	Inver- siones	Car- tera	Depó- sito	Patri- monio	Ingresos Totales	Ingresos Operac.	Utilidad
Sindicato Antioqueño	16.0	16.1	11.1	9.6	37.8	11.8	13.5	24.2
Santo Domingo	4.9	6.1	4.2	4.0	4.0	11.5	12.2	3.4
Luis Carlos Sarmiento	9.1	6.8	8.6	8.9	9.0	7.8	7.4	16.0
Cafetero	7.8	5.4	8.2	10.8	5.5	8.2	6.9	4.7
Bolívar	4.4	4.8	5.5	5.6	2.9	6.0	6.3	5.8
Ganadero	6.4	2.7	7.0	6.7	4.7	3.9	4.7	6.4
Colpatria	3.9	4.9	4.3	4.2	3.0	3.9	4.5	3.0
Banco de Colombia	5.3	3.6	5.6	4.9	4.0	4.0	4.4	6.2
Social	3.6	2.8	4.9	4.8	2.1	4.0	4.3	6.5
Superior	1.8	2.3	1.8	2.2	1.1	1.7	2.0	1.8
Citibank	1.4	2.2	1.3	1.6	1.2	1.3	1.5	0.7
Skandia	0.2	0.6	0.1	0.3	0.2	0.7	0.8	0.2
Delima	0.5	0.6	0.7	0.9	0.5	0.6	0.7	0.7
Selfin	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2
Total sistema financiero	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Total de los grupos	65.5	59.2	63.5	64.7	76.3	65.6	69.4	79.8

pósitos donde es sobrepasado por el Banco Cafetero, pero quizás esto obedece más a las características especiales de este banco.

Es así que el Sindicato Antioqueño como parte integrante del sector financiero «posee» las siguientes entidades: Conavi, BIC, Suramericana de Seguros (vida). Reaseguradora de Colombia, Suleasing, Sufinanciamiento, Comercia, Protección, Almbic, Fidubic, Suvalor, Sufiducia, Suramericana de Seguros (generales),

Corfisura, Suramericana de Capitalización.

Lo más importante para resaltar del Sindicato Antioqueño es la forma como destina sus recursos, pues tiene inversiones en todas las instituciones que permiten en buena medida la conformación de un grupo financiero de gran poder y, además, esto va consolidando que en el sector financiero ocurra una mayor concentración oligopólica. Por tanto, ellos estarán en la capacidad suficiente de

6. Dinero. *Grupos Financieros*. Semana y la Nota Económica No. 25. Junio de 1995, páginas 236-242.

controlarla tasa de interés y, de acuerdo con el comportamiento del mercado no estarán en disposición de bajarla cuando precisamente haya condiciones que permitan hacerlo. Esto implica que en ciertos momentos veamos como necesaria la intervención gubernamental, para controlar el comportamiento de la tasa, mediante la autorización de préstamos del exterior con menores porcentajes de congelación de recursos en el Banco de la República, para permitir mayor competencia y menores tasas de interés, como también, promover alternativas que vayan en función de este objetivo. Por tanto, esta conformación oligopólica es una situación bastante compleja. Es así como en 1996, con base en las decisiones de la Junta del Banco de la República, se hizo disminuir la tasa de interés, lo que infortunadamente no ocurrió, conociendo que había elementos suficientes para que se presentara.

**4.5 Número de intermediarios.** En este aparte podríamos haber mostrado el número de entidades existentes en el medio colombiano; sin embargo, presentamos más estadísticas globales puesto que en cierta medida el

número de entidades no es determinante cuando tenemos una estructura oligopólica.

Pero queremos analizar con cierto grado de detalle el nivel de productividad de la Banca, aunque éste es complicado, por las mismas características del sector. Aún así evaluaremos la producción de la Banca, la cual puede medirse a través del número de transacciones, número de cuentas y número de créditos vigentes. Lo anterior según estudio realizado por la firma Mckinsey en 1992.

El Cuadro muestra la producción medida para cada una de las tres funciones principales de la Banca, por país. No resulta sorprendente que Estados Unidos tenga una producción más alta en cada una de estas actividades que cualquier otro país. La medida de producción por usuario potencial demuestra el rezago de la industria en toda América Latina, con excepción de Brasil. Si lo anterior lo complementamos con la estimación potencialmente usuaria de servicios, de acuerdo con lo que aparece reflejado en el Cuadro 10, se nota la gran diferencia en relación con Estados

**CUADRO 9**  
**PRODUCCIÓN DE LA BANCA - 1992/MILLONES<sup>7</sup>**

	Argentina	Venezuela	México	Colombia	Brasil	Alemania	EE.UU.
Transacciones por año	1.000	650	1.520	590	11.500	13.500	83.800
Cuentas de depósito	6	11	10	11	75	256	388
Créditos vigentes	3	3	7	4	8	52	270

7. McKinsey & Co. Colombia INC. *Análisis del nivel de Productividad de la Banca al detal en Latinoamérica.* Banca y Finanzas, 1994.

Unidos y Alemania, en cuanto corresponde a los usuarios potenciales.

Es claro el bajo nivel de Colombia, Venezuela y Argentina en relación con México y Brasil. La diferenciación es más notoria con Alemania y Estados Unidos. Lo preocupante es que la diferenciación se da de una manera

alarmante en las tres actividades principales.

Según revelan datos poblacionales estimados para 1994, se presentan unos datos bien interesantes que señalan la estructura del sistema.

De acuerdo con McKinsey & Co. Colombia, INC; la causa fundamental

<b>CUADRO 10</b>							
<b>ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN POTENCIALMENTE USUARIA DE SERVICIOS BANCARIOS/MILLONES. PORCENTAJE<sup>8</sup></b>							
	Alemania	EE.UU.	Argentina	Venezuela	Colombia	México	Brasil
Menor de 18 años	25	80	34	18	25	48	44
Ingreso per cápita inferior a US\$5.500/año*	0	0	32	22	30	32	36
Usuarios potenciales	75	70	30	30	25	20	20
Total población (100%)	80	253	38	20	33	86	155
Usuarios potenciales en millones	60	178	10	6	8	17	31

\* Ajustada por paridad del poder adquisitivo.

<b>CUADRO 11</b>							
<b>TRANSACCIONES</b>							
	EE.UU.	Alemania	Brasil	Argentina	Colombia	Venezuela	México
Por ventanilla	17	31	36	51	53	57	60
Cheques	69	6	43	20	32	28	13
Giros y transferencias	0	17	3	0	0	0	0
Transacciones electrónicas con tarjetas	14	46	18	29	15	15	27
Usuarios potenciales en millones	178	60	31	10	8	6	17

8. Ibid. Página 94.

de los bajos niveles de productividad en América Latina es el ambiente sui géneris de sus operaciones. Es el ambiente lo que más influye sobre la naturaleza de la competencia y la toma de decisiones en el sector. Y son estos factores los que determinan los procesos de producción y definen los niveles de productividad. Existen tres causas posibles de los niveles relativamente bajos de productividad en América Latina y las diferencias entre un país y otro. Son: Mezcla de productos y calidad de los servicios, sistematización y organización laboral. Para el primer caso el número de transacciones por ventanilla es más alto en América Latina que en Estados Unidos o Alemania (ver Cuadro 11). En América Latina, la gente tiende a utilizar la ventanilla para todo tipo de transacciones, incluyendo retiros en efectivo, pago de servicios y consignaciones. El nivel de desarrollo de otros mecanismos de pago como son el correo, el teléfono o débito directo, es relativamente bajo.

Ahora, retomando las funciones principales analizadas en el Cuadro 9, vamos a evaluar qué ocurre con los recursos humanos destinados a estas actividades. La distribución del empleo para las tres funciones principales es la siguiente:

En general, encontramos que los servicios por ventanilla usan intensamente el recurso humano con 50% del total de empleos en la Banca. Le sigue la función de mantenimiento de cuentas, con alrededor del 30% del total, y por último los servicios crediticios con un 20%. Como conclusión, entonces, existe un problema estructural de Colombia en relación con los otros, lo cual es causante de una alta tasa de interés. Parece ser que existe un acuerdo general en cuanto a que hay un mayor grado de similitud en la mezcla de servicios para el mantenimiento de cuentas de depósito. Si bien la intensidad de uso este tipo de cuentas varía entre países, su impacto sobre la productividad no es significativo.

Finalmente, es un hecho que el uso efectivo de la sistematización y la informática constituye un motor de la productividad de la Banca. Esto puede identificarse a través de la sistematización de las funciones y el uso de los cajeros electrónicos. Todavía en este campo no se cuenta con información suficiente, pero la utilización de terminales de computador aumenta la productividad en forma sustancial. De acuerdo con el estudio de McKinsey se construyó un cuadro acerca de

**CUADRO 12**  
**ESTRUCTURA LABORAL EN LA BANCA/MILES**  
**1992**

	EE.UU.	Alemania	Brasil	Argentina	Venezuela	Colombia	México
Servicio de crédito	27	24	11	28	18	20	21
Servicio de depósito	21	33	31	27	38	32	31
Servicio de transacciones	52	43	58	45	44	48	48
Total (100%)	1.493	542	563	97	74	71	126

la existencia de terminales en línea por cada cien empleados, así:

<b>CUADRO 13 USO DE TERMINALES EN LÍNEA</b>	
Estados Unidos	74%
Alemania	36%
México	34%
Brasil	27%
Colombia	23%
Venezuela	20%

Lo cual muestra claramente el atraso tecnológico de Colombia frente a países como Brasil y México. Mucho más frente a Alemania y Estados Unidos.

Una razón importante para el relativo rezago de la sistematización de América Latina en comparación con los países industrializados es el bajo promedio de costo del recurso humano. De acuerdo con dicho estudio, el costo anual por empleado en dólares para 1992 era:

<b>CUADRO 14 COSTO POR EMPLEADO EN DÓLARES</b>	
Alemania	46.000
Estados Unidos	36.000
Argentina	31.000
México	21.000
Brasil	13.300
Colombia	7.100
Venezuela	4.300

Esto corrobora nuevamente lo que venimos afirmando. La alta tasa de interés obedece en buena parte a la estructura del sistema financiero.

**4.6 Estructura patrimonial.** En el marco teórico señalamos que en la medida de un mayor patrimonio técnico, mayores las posibilidades para colocar recursos en el mercado financiero. Esto obedece a la posibilidad del sector financiero de colocar más recursos de los que posee y ampliar el proceso de creación de dinero.

**4.7 Recursos concentrados.** Explicado el papel que tienen los indicadores DEPTH y BANK, que nos permiten medir el grado de profundización financiera y los servicios del sistema financiero a los demás sectores de la economía, procedemos a explicar el impacto de estas dos variables.

<b>CUADRO 15 INDICADORES PARA COLOMBIA DEPTH Y BANK 1983 - 1993</b>		
<b>Año</b>	<b>Depth</b>	<b>Bank</b>
1983	0.35186	0.68647
1984	0.34520	0.64997
1985	0.35606	0.67288
1986	0.33179	0.74453
1987	0.32789	0.71618
1988	0.30329	0.72340
1989	0.31193	0.70016
1990	0.30411	0.73652
1991	0.31594	0.73875
1992	0.34964	0.75313
1993	0.37101	0.66941

Habíamos dicho que el DEPTH mide el grado de profundización financiera, la cual refleja el tamaño del sector financiero o el volumen de los servicios que éste presta (aquellos que son distintos de los que tienen que ver con el manejo del riesgo y el procesa-

miento de información, por ejemplo, los que requieren de un sistema cualitativamente más desarrollado). Como puede observarse, la profundización financiera muestra una tendencia secular ascendente en el período analizado. Aunque con algunos altibajos en el período 1987-1990 pero el valor promedio de esta variable, 0.335, es bajo con respecto a los países como Suiza (cerca a 1.0), similar al de otros países y superior a Argentina que es aproximadamente de 0.20.

Ahora, como la variable BANK representa los servicios que el sistema financiero y los bancos en particular prestan a la economía, este indicador, de acuerdo con el Cuadro 12 parece no experimentar tendencia alguna, pero su valor promedio entre 1983-1993, 0.71, es relativamente alto para Latinoamérica, con excepción de Argentina.

En cuanto corresponde al Private y el Priv/y, también se aplicaron algunos elementos estadísticos.

El cuadro siguiente muestra las series de las variables de distribución de recursos domésticos.

**CUADRO 16**  
**INDICADORES PARA**  
**COLOMBIA**  
**PRIVATE Y PRIV/Y**  
**1983 - 1988**

Año	Private	Priv/y
1983	0.757892	0.209534
1984	0.719178	0.199941
1985	0.707690	0.192838
1986	0.705611	0.177603
1987	0.710146	0.179634
1988	0.704669	0.170569

Si bien el valor promedio de 0.72 para Colombia entre 1983 y 1988, muestra una aceptable redistribución de los recursos ahorrados hacia las firmas privadas, preocupa su tendencia descendente. Sin embargo, este indicador no permite observar la proporción del volumen de crédito que las empresas privadas canalizan hacia la inversión productiva. Esta es suministrada por PRIV/Y que, en el caso de Colombia, muestra fluctuaciones marcadas dentro de un rango estrecho, con un valor promedio de 0.19 y con tendencia descendente. Ambas variables indican una baja participación del crédito privado en el crecimiento económico. Igual que con los indicadores anteriores, los resultados son semejantes a los países con características económicas similares a las de Colombia.

De acuerdo con King y Levine, se constituyó la siguiente estadística promedio para el período 1980-1990:

**CUADRO 17**  
**INDICADORES PARA**  
**OTROS PAÍSES**

Argentina	Colombia	Indonesia	Chile	Corea	Filipinas
0.15	0.19	0.20	0.28	0.36	0.30

De los resultados anteriores puede concluirse que el desarrollo financiero afecta directamente el crecimiento del PIB. En otras palabras, que mayores niveles de desarrollo del proceso de intermediación financiera se correlacionan con tasas de crecimiento económico más altas. En efecto,

puede afirmarse que un mayor desarrollo de los servicios que el sistema bancario presta al sector privado, incluyendo los servicios tradicionales de intermediación y los relacionados con el manejo del riesgo y la información, propicia mayores tasas de crecimiento económico. Algo similar puede expresarse de una mayor capacidad del sistema para generar crédito y favorecer una mayor redistribución de éste hacia el sector privado. Sin embargo, el peso dirigido por Colombia

a la inversión es muy bajo en relación con otros países.

**4.8 Aumento del ahorro interno y externo.** En Colombia, el ahorro interno y el externo tienen un comportamiento interesante, presentaremos algunas de sus características en los cuadros siguientes.

**4.9 Morosidad y provisión de cartera.** Este índice tiene también un comportamiento interesante, tal como lo mostramos en algunas estadísticas en los Cuadros siguientes.

**CUADRO 18**  
**CAPTACIÓN Y COLOCACIÓN EN MILLONES DE PESOS**

	Dic. 89	Dic. 90	Jun. 91	Sep. 92	Sep. 93	Sep. 94	Jun. 95	Dic. 89	Jun. 95
Bancos	1.897.438	2.784.144	2.951.642	4.574.167	6.756.820	9.582.446	11.396.823	46.2	43.30
Org. cooperat.	28.641	57.715	66.459	77.299	125.031	176.023	27.884	0.7	0.1
CAVS	1.070.813	1.364.925	1.705.115	2.719.711	4.165.425	5.818.057	7.883.280	26.0	29.9
Corp. financ.	826.050	437.608	583.580	800.060	729.609	1.644.136	2.392.046	20.1	9.1
Cia. Fcto. Ccial.	287.308	403.295	404.764	586.410	849.883	2.079.154	4.631.180	7.0	17.6
Total captación	4.110.250	5.047.687	5.711.560	8.757.647	12.689.768	19.299.816	26.331.213	100.0	100.0
	Dic. 89	Dic. 90	Jun. 91	Sep. 92	Sep. 93	Sep. 94	Jun. 95	Dic. 89	Jun. 95
Bancos	1.709.858	3.085.446	3.005.674	4.197.734	6.632.928	9.600.774	11.948.948	46.6	45.7
Org. Cooperat.	33.516	54.096	54.450	59.094	114.927	159.197	27.774	0.9	0.1
CAVS	1.156.388	1.276.900	1.461.561	2.121.137	3.683.193	5.688.571	7.515.403	31.5	28.7
Corp. Financ.	483.720	1.425.802	1.758.429	2.465.029	3.151.338	3.945.480	4.950.493	13.2	18.9
Cia. Fcto. Ccial.	283.923	406.947	421.197	568.687	852.070	1.249.768	1.709.159	7.8	6.6
Total cartera	3.667.405	6.249.191	6.701.311	9.411.681	14.434.456	20.643.790	26.151.777	100.0	100.0
	Dic. 89	Dic. 90	Jun. 91	Sep. 92	Sep. 93	Sep. 94	Jun. 95	Dic. 90	Jun. 95
Cta. Corriente	N.D.	1.311.530	1.444.068	2.091.129	2.946.882	3.686.136	3.978.918	26.0	15.1
CDTS	N.D.	1.661.478	1.686.707	2.263.300	3.324.764	6.592.512	11.288.959	33.0	42.9
Ahorros	N.D.	1.973.278	2.350.445	4.072.469	6.160.443	7.875.798	9.725.701	39.2	36.9
Otros	N.D.	93.401	230.340	330.479	257.679	1.145.370	1.337.635	1.8	5.1
Total captac.	N.D.	5.039.687	5.711.560	8.757.647	12.689.768	1.929.816	26.331.213	100.0	100.0

**CUADRO 19**  
**NUESTROS VECINOS: TASAS DE INTERÉS**

	Chile	México	Perú	Venezuela	Colombia
1992 crédito	23.90	18.78	173.80	33.91	37.28
Ahorros	18.26	15.68	59.70	35.42	26.61
Margen	5.64	3.10	114.10	-1.51	10.67
1993 crédito	24.30	18.56	97.40	48.88	32.78
Ahorros	18.24	15.46	44.10	53.75	25.54
Margen	6.06	3.10	53.30	-4.87	7.24
1994 crédito	20.34	15.50	53.60	46.55	40.47
Ahorros	15.08	13.26	22.30	39.02	29.51
Margen	5.26	2.24	31.30	7.53	10.96
1995 crédito	18.16	45.12	36.60	32.18	44.62
Ahorros	13.73	39.18	16.00	24.71	33.00
Margen	4.43	5.94	20.60	7.47	11.62
1996 crédito	18.16	28.03	36.20	25.93	40.20
Ahorros	14.44	23.61	15.30	22.83	28.70
Margen	3.72	4.42	20.90	3.10	11.50

Fuente: Estadísticas financieras internacionales (FMI) Enero, 1997.

**CUADRO 20**  
**NUESTROS VECINOS: MARGEN**

	Chile	México	Perú	Venezuela	Colombia
1992	5.64	3.10	114.10	(1.51)	10.67
1993	6.06	3.10	53.30	(4.87)	7.24
1994	5.26	2.24	31.30	7.53	10.96
1995	4.43	5.94	20.60	7.47	11.62
1996	3.72	4.42	20.90	3.10	11.50

En captación hay dos instituciones afectadas, los bancos y las corporaciones financieras. Pero en colocación las corporaciones financieras pasaron del 13.2% al 18.9%. Esto es justificable por el tipo de actividades que ellas realizan.

Por último, se nota el peso que la cuenta corriente ha venido perdiendo. O sea que el reflejo de la tasa de

interés en gran medida se centra en los CDTs y posteriormente en las cuentas de ahorro, luego la eficiencia debería evaluarse a la luz de las tasas de interés de los CDTs.

**4.10 Nuestros vecinos.** Aunque en páginas anteriores señalamos algunas relaciones de nuestro país, Colombia, con los demás, queremos ra-

tificar algunos elementos interesantes tal como aparece en el Cuadro 19, donde mostramos resultados de algunas situaciones en cuanto a captación, colocación y el margen de Chile, México, Perú, Venezuela y Colombia.

Extrayendo los datos fundamentales de dicho Cuadro, nos encontramos con que es clara la situación colombiana, donde aparece por encima en el margen de intermediación de todos los países, excepto Perú, y eso que dicho país viene afrontando unas condiciones bastante complicadas. Pero se nota la necesidad de ir disminuyendo dicho margen.

### CONCLUSION

Con este pequeño estudio sobre tasas de interés e intermediación, buscamos la manera de explicar a qué obedecen las tasas de interés tan altas y, a su vez, el margen de intermediación.

Presentamos los rasgos típicos que inciden sobre la tasa como el caso de la inflación, los oligopolios, la concentración de créditos, etc.

Frente a las controversias sobre la protección al sistema financiero y su eficiencia se sigue sosteniendo que los altos costos para la intermediación y, por ende, los niveles de tasas de interés se ven influenciados por la política monetaria. Para que haya más eficiencia y efectivas disminuciones en los intereses, el gremio financiero reitera su petición de reducir drásticamente los encajes, volver más transparentes los esquemas de subsidios, eliminar las inversiones forzosas y bajar los costos involucra-

dos en el proceso de la supervisión minuciosa. Hoy los intereses no muestran signos de baja, factor que compromete las metas de crecimiento económico y de menor inflación.

Pero al frente de todos los análisis, definitivamente encontramos que las altas tasas de interés en Colombia son resultado en la mayoría de los casos de la política monetaria, además, de los problemas estructurales del sector financiero. Este último aspecto es un elemento importante en la tasa de intermediación. Porque la "ineficiencia" del sistema financiero frente a otros hace que el costo operacional sea más alto y, por tanto, buscar a través del margen sopesar ese mayor valor. Adicionalmente, se necesita competencia en el sector financiero mediante la apertura de créditos externos, sin necesidad de congelar un porcentaje en el Banco de la República.

### BIBLIOGRAFIA

1. CARRASQUILLA, Alberto. *El ahorro en Colombia*. La República. 1995.
2. CUÉLLAR, María Mercedes. *Apertura de crédito bancario*. Banco de la República.
3. Dinero. *Grupos financieros*. Semana y la Nota Económica. No. 25, junio de 1995.
4. El Colombiano. *Bajan los encajes*. Económicas. Medellín, marzo 12 de 1996, página 1B.
5. El Tiempo. *Avance*, 1995.
6. HOMMES, Rudolf. *Macroeconomía, Mercado de capitales y negocios de financiación*. Asobancaria, Bogotá, 1989.

7. LORA, OCAMPO, STEINER. *Introducción a la macroeconomía colombiana*. TM Editores. Fedesarrollo, 1994.
8. McKinsey & Co. Colombia, INC. *Análisis del nivel de productividad de la banca al detal en Latinoamérica*. Banca y Finanzas, 1994.
9. Medios y Medios *Directorio y guía del sector financiero*. Bogotá 1993, 1994, 1995.
10. MEJÍA SALAZAR Jorge. *Algunas causas e implicaciones del alto nivel de las tasas de interés*. ICESI, 1986.
11. *Revista Banco de la República*.
12. TENJO GALARZA Fernando, GARCÍA MIRANDA Guillermo. *Intermediación financiera y crecimiento económico*. Cuadernos de Economía, Universidad Nacional, 1995. 

1. Introducción  
2. Objetivos  
3. Metodología  
4. Resultados  
5. Conclusiones

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar el comportamiento de los precios de los productos básicos en el mercado internacional durante el período comprendido entre 1980 y 1990. Para ello se ha utilizado un modelo de ecuaciones diferenciales que permite estudiar la evolución temporal de estas variables.

Los resultados obtenidos muestran que los precios de los productos básicos han experimentado una fuerte volatilidad durante el período analizado, lo que puede atribuirse a diversos factores, como el aumento de la demanda por parte de las economías emergentes y la disminución de la oferta por parte de los países productores.

En conclusión, se puede afirmar que el modelo utilizado resulta adecuado para describir el comportamiento de los precios de los productos básicos en el mercado internacional, lo que permite predecir su evolución futura con un alto grado de precisión.

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Hacienda, cuyo objetivo es analizar el impacto de los cambios en los precios de los productos básicos en el crecimiento económico de los países en desarrollo.

Los datos utilizados en este estudio se han obtenido de la Base de Datos de Precios de los Productos Básicos del Banco Mundial, que proporciona información detallada sobre los precios de los productos básicos en los mercados internacionales.

Finalmente, cabe destacar que este estudio tiene un carácter exploratorio y que se requieren más investigaciones para confirmar los resultados obtenidos y para analizar el impacto de otros factores que pueden influir en el comportamiento de los precios de los productos básicos.

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar el comportamiento de los precios de los productos básicos en el mercado internacional durante el período comprendido entre 1980 y 1990.

Los resultados obtenidos muestran que los precios de los productos básicos han experimentado una fuerte volatilidad durante el período analizado, lo que puede atribuirse a diversos factores, como el aumento de la demanda por parte de las economías emergentes y la disminución de la oferta por parte de los países productores.

En conclusión, se puede afirmar que el modelo utilizado resulta adecuado para describir el comportamiento de los precios de los productos básicos en el mercado internacional, lo que permite predecir su evolución futura con un alto grado de precisión.

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Hacienda, cuyo objetivo es analizar el impacto de los cambios en los precios de los productos básicos en el crecimiento económico de los países en desarrollo.

Los datos utilizados en este estudio se han obtenido de la Base de Datos de Precios de los Productos Básicos del Banco Mundial, que proporciona información detallada sobre los precios de los productos básicos en los mercados internacionales.

Finalmente, cabe destacar que este estudio tiene un carácter exploratorio y que se requieren más investigaciones para confirmar los resultados obtenidos y para analizar el impacto de otros factores que pueden influir en el comportamiento de los precios de los productos básicos.

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Hacienda, cuyo objetivo es analizar el impacto de los cambios en los precios de los productos básicos en el crecimiento económico de los países en desarrollo.

Los datos utilizados en este estudio se han obtenido de la Base de Datos de Precios de los Productos Básicos del Banco Mundial, que proporciona información detallada sobre los precios de los productos básicos en los mercados internacionales.

# ✓ EI GERENCIAR LA BASE DE DATOS CON EL ANÁLISIS MULTIVARIADO: UNA VISIÓN DIFERENTE DEL CLIENTE

HAROLD L. KOCH

B.A. y M.A. en Literatura Hispanoamericana de University of Illinois (USA), M.A. en Administración de Empresas de University of Iowa (USA), y Doctorado (DBA) en Administración de Empresas (Mercadeo) de Cleveland State University (USA).  
Director del Departamento de Mercadeo de la Universidad ICESI.  
E-mail: hkoch@icesi.edu.co

RAJSHEKHAR G. JAVALGI

B.A. y M.S. en Matemática, MBA, y Ph.D. en Administración de Empresas (Mercadeo) de University of Wisconsin (USA). Profesor de Mercadeo y Negocios Internacionales en el James J. Nance College of Business Administration de Cleveland State University (Cleveland, Ohio USA).

## RESUMEN

La segmentación del mercado y el conocer al cliente es aún más importante hoy en día para contrarrestar los efectos de la recesión y la poderosa competencia que se ha presentado por la apertura del mercado latinoamericano y simultáneamente aprovechar las tendencias hacia la fusión, la adquisición y la consolidación del mercado. Este artículo pretende promover Investigaciones de Mercado más sofisticadas, enfatizando la importancia del establecimiento y la manipulación de una base de datos. Por la discusión de un estudio del sector bancario se ve el uso de dos técnicas del análisis multivariado. A pesar de que el artículo enfoque sobre el sector bancario, los mismos conceptos son aplicables a cualquier sector, bien sea producto o servicio.

Se divide el artículo en tres partes, en la primera se describe el porqué y

los métodos para acumular y analizar información a partir de la base de datos, para disminuir riesgos en la segmentación y el lanzamiento de nuevos productos. La segunda parte nos muestra dos técnicas multivariadas, aplicadas en investigaciones de mercados al manipular los datos, bien conocidas por las agencias investigadoras: el análisis factorial (AF) y el análisis discriminador (AD). Finalmente, la tercera parte le presentará al gerente conclusiones y recomendaciones prácticas sobre la gestión de la relación con la agencia contratada para la presentación del análisis de los datos, para que sean más eficientes y precisos los esfuerzos del Departamento de Mercadeo en el proceso de la segmentación del mercado.

## I. INTRODUCCIÓN

Cada día se encuentran, de manera creciente y a pesar de (a veces a cau-

sa de) los problemas del sistema financiero, más fusiones, alianzas y adquisiciones en el sector bancario (tal como en el de los farmacéuticos y las flores). Por ejemplo, BIC y el Banco de Colombia se han fusionado (BanColombia), dando como resultado más de 378 sucursales, cerca de 1.500.000 clientes y activos superiores a los US\$5.300 millones; el Banco Bilbao Vizcaya ahora tiene participación del 59% en el Banco Ganadero, es dueño del banco Excel del Brasil y se queda también con el 38% de la Ganadera de Seguros de Vida y el 45% de Ganaseguros. Tal consolidación (cinco grupos dominan 70% de la banca en Colombia) va a requerir nuevos productos y servicios para un mercado masivo más heterogéneo que nunca.

Además del banco tradicional hay que tomar en cuenta la ola de avances en la banca electrónica a través del Internet y la habilidad de extender el mercado mucho más allá del mercado local, tal como ha hecho el Banco Bilbao Vizcaya con su "Servicio de Banca a Domicilio" ([www.bbv.es/BBV](http://www.bbv.es/BBV)), el Banco Santander con su "Home Banking Internet" ([www.santander.com](http://www.santander.com)), y el Banco Real de Colombia con su producto Discado Real que permite tener contacto directo con los negocios 24 horas al día. Todo esto indica que se ha convertido en una gran oportunidad de establecer, combinar y aprovechar las bases de datos sobre el consumidor, con el fin de ganar una ventaja competitiva en el sector bancario colombiano.

Ya es tiempo de que la visión tradicional del mercado colombiano y la manera de penetrarlo (como si fuera

homogéneo) desaparezcan. En 1998 el concepto de segmentación no es sólo un tema académico que tiene que ver con las economías más desarrolladas. Sin embargo, para mejorar la segmentación hay que recoger y manipular más y más información sobre el consumidor: sus deseos y necesidades, su comportamiento pasado y anticipado, su lealtad a marcas y mucho más. No hay duda de que muchas empresas colombianas han establecido bases de datos, de fuentes internas y externas *extensas*, para conocer mejor al cliente. No obstante hay que exigirles a nuestros departamentos de mercadeo y agencias de investigaciones contratadas aplicación de técnicas de análisis más sofisticadas. No podemos conocer al cliente suficientemente bien con sólo saber qué porcentaje prefiere tales horas de servicio en las sucursales. Hay que vincular las actitudes hacia la política, con los valores sobre la familia, con sus intereses deportivos, con su nivel de ingreso y edad, con sus aspiraciones para la educación superior, con su disposición de buscar información y comparar una marca, con... hasta que hayamos construido perfiles de los varios usuarios de nuestros servicios.

Hay buenas noticias para el gerente en cuanto a la recolección y manipulación de la información: el aumento en la sofisticación de las empresas investigadoras. Varias agencias de la vanguardia han invertido en personal, *hardware* de alta velocidad y *software* de análisis asociado y pueden entregarle un análisis de datos mucho más científico, lo cual permitirá tomar mejores decisiones. Pero el gerente tendrá que poseer suficientes

## FIGURA I

### I. Establecimiento de la Base de Datos

- \* Organizar información interna (de solicitudes y uso de tarjetas de crédito, préstamos, hipotecas, etc.).
- \* Cumplir encuestas cuantitativas-concluyentes (anuales).
  - Acumular datos demográficos, sicográficos y características conductuales del cliente en la búsqueda y el uso del producto-servicio para identificar necesidades y deseos.
- \* Recoger datos secundarios (comerciales: A.C. Nielsen; revistas, etc.).

### 2. Manipulación de los datos

- \* Emplear paquetes estadísticos (SPSS-PC, SAS).
  - Análisis Univariado (Prueba t, ji cuadrado, etc.) y Bivariado (Regresión simple, etc.).
  - **Análisis Multivariado** (Factorial Discriminador; Medición conjunta; Correlación canónica, etc.).

### 3. Segmentación del mercado por perfiles

- \* Estilo de vida [“Inversionista Arriesgado” o “Inversionistas en Expansión” (16:28)] descrito por variables demográficos, sicográficos y de conducta en compra.
- \* Tasa de utilización: alta, mediana, baja (por número de productos utilizados).
- \* Perfil por adopción (innovadores, primeros adoptadores, rezagados; propensión a lealtad a marcas).

### 4. Cambios en las estrategias y la relación con el cliente por la mezcla de mercadeo

- \* Diferentes medios (correo, computador), mensajes, o eslogan: **Promoción.**
- \* Línea de crédito nueva, Tarjeta de débito, o servicio de 24 horas: **Producto.**
- \* Diferentes intereses (un programa que no cobra por sobregiros): **Precio.**
- \* Acceso nuevo (Banca por teléfono o computador): **Canal.**

**Proceso típico del establecimiento y uso de una Base de Datos para un Banco**

conocimientos de la "carpintería" del análisis técnico para pedírsela y gerenciar la relación con la agencia, para recibir la información pertinente. Es este el propósito modesto de este artículo: suministrarle al lector gerente vocabulario y conocimientos básicos sobre dos técnicas útiles para tal finalidad, con el siguiente ejemplo de un estudio bancario actual.

Las técnicas estadísticas utilizadas en una investigación de mercados se han sofisticado mucho. Hoy día en Colombia es muy factible exigirles a nuestras empresas de investigaciones de mercado utilizar técnicas de análisis más avanzadas; no hay que quedarse satisfecho con sólo los análisis cualitativo y descriptivo (dependencia completa en grupos de sesión y un análisis de porcentajes). Sin embargo, la empresa innovadora tendrá que invertir, con una visión a largo plazo, en un *sistema de soporte para las decisiones de marketing* (SSDM) tal como se muestra en cualquier libro sobre Investigaciones de Mercado (13:149) para garantizar un proceso sistemático y práctico. La Figura 1 expresa gráficamente el proceso en términos generales para que luego se examinen las dos técnicas estadísticas específicas de análisis. Aquí no se pretende demostrar un SSDM completo; nuestra premisa aquí es que ya hemos definido el problema para investigar, se diseñó el estudio con un muestreo adecuado, y el trabajo de campo fue cumplido sin errores para que no sean sesgados los resultados. El siguiente caso de un estudio actual sobre tres nuevos productos problemáticos bancarios [Tarjeta de débito; Línea de crédito

con garantía real (LCGR); la Banca por teléfono] le mostrará al lector el uso básico del análisis multivariado factorial y discriminador.

## II. ANÁLISIS MULTIVARIADO Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: UN CASO BANCARIO

Los nuevos productos y servicios bancarios conllevan altas probabilidades de fracaso. Los expertos estiman que 60-80% de todos los nuevos productos y servicios no sobreviven. Por eso, un banco regional en los Estados Unidos, antes de invertir más en un programa costoso de mercadeo para los tres nuevos productos ya mencionados (que no fueron aceptados a tasas esperadas), tomó la decisión de investigar el mercado para mejor refinar la mezcla de Mercadeo, buscando eficiencia en una penetración más profunda y ventaja sobre la competencia inminente. El objetivo era de desarrollar un perfil del usuario más vulnerable a los tres nuevos productos. Querían saber: ¿Hay diferencia medible entre los que han adoptado los nuevos productos y los que no? y ¿cuáles serían los atributos que definen tal perfil del adoptador, si existiera?

El investigador recolectó datos demográficos y sicográficos de 900 clientes representativos por un muestreo estratificado proporcional. Se hizo en dos etapas: una encuesta telefónica de 15 minutos y después otra parte por correo de aproximadamente 30 minutos. Se utilizaron dos incentivos para que participen los elementos,

uno de \$US 5 efectivo, después de la primera parte, y el otro un cupón para ser participante en una rifa (para recibir un paquete de servicios de lujo –limusina y cena– por valor de \$US100) después de cumplir la segunda parte de la encuesta.

Al limpiar los datos, para que fueran representativos y completos, quedaron 633 encuestas aceptables. Si había ítems no contestados en las 633, el programa del paquete estadístico (SAS) fue escrito para insertar el promedio del valor de las encuestas cumplidas, incluyendo por eso en el estudio encuestas con no más de 10% de los ítems no contestados.

Una variedad amplia de escalas fue utilizada para recolectar información sobre actitudes, intereses y opiniones (AIO), datos demográficos y características conductuales en la búsqueda y uso (no uso) de los productos bancarios. A continuación se presentan ejemplos de las preguntas que se utilizaron, presentadas por la escala de Likert de 6 puntos, el diferencial semántico de 5 puntos, la escala de Stapel de 10 intervalos y preguntas abiertas. Toda la información fue recolectada por técnicas de autoinformes. Es importante reconocer que para las herramientas multivariadas mencionadas aquí se necesitan datos de intervalo.

<i>¿Cuál describe mejor el estado de su casa?</i>						(Datos demográficos)
Es dueño de su casa sin hipoteca ni deuda						—
Es dueño de su casa con hipoteca o deuda						—
Alquila la casa que habita						—
Otro arreglo						—
<i>Lo que cumpla en mi trabajo es más importante que la plata que gano</i>						(Actitudes; estilo de vida)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
1	2	3	4	5	6	
<i>Soy un "gastador" en vez de un «ahorrador»</i>						
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
1	2	3	4	5	6	
<i>Exprésese el grado de acuerdo con las siguientes frases como descripciones de usted</i>						
(Conducta y Uso)						
<i>(a) Cuando busco servicios financieros, leo mucha publicidad.</i>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>		
	4	3	2	1		
<i>(b) A veces compro un producto basado en su status o prestigio, no porque lo necesito</i>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>		
	4	3	2	1		

El Análisis Estadístico aplicaba herramientas básicas y avanzadas según la naturaleza de los datos recolectados (nominal, ordinal, de intervalo, o de razón). Para las finalidades de este artículo se dedicará el tiempo con las dos técnicas de análisis factorial y análisis discriminador para determinar si hay diferencias entre los adoptadores y los no adoptadores de los tres productos en cuestión. Por eso, es suficiente mencionar aquí que tabulaciones cruzadas bivariadas (Prueba ji cuadrado) fueron aplicadas para comparar las características demográficas de los dos grupos y una Prueba de t sobre la diferencia entre medias probó las hipótesis para la Tasa de Utilización [dada la naturaleza dicotómica de los datos (sí-no)], con la finalidad de comparar los dos grupos (usuarios y no usuarios) sobre estas variables. Los resultados de estas técnicas se presentarán luego en el artículo.

A. El Análisis Factorial es un método de interdependencia, es decir, que no se designa ninguna variable o variables como si se hubiesen pronosticado mediante otras variables (13:614). Se selecciona un gran número de variables y se investiga si tienen un número pequeño de "factores" o grupos de variables tomadas como un conjunto que interesa al investigador para describir a un grupo de usuarios-no usuarios; por eso es una técnica de *reducción de datos*, en que empezamos con a veces centenares de preguntas tales como las discutidas aquí y las reducimos a un grupo de 3-15 "factores" que definen el perfil del mercado *target*. Iniciamos con el supuesto que las variables (actitudes hacia lealtad a marcas; datos demo-

gráficos; aspectos del estilo de vida del consumidor; necesidades para información antes de tomar decisiones, etc.) son altamente correlacionadas. El método utilizado aquí para producir los factores se llama *método de factores principales*, una técnica más allá de este artículo, pero un término explicable por su agencia de investigaciones.

En el estudio a la mano podemos ver en la Tabla 1 los 45 atributos (ítems de la encuesta) retenidos como significantes de los ochenta y seis metidos, enumerados al lado izquierdo. La relación entre los atributos y los factores fundamentales que se encontraron se muestra en los valores numéricos de la tabla. Cuanto más alto sea el valor numérico, mayor es la relación (se considera "significante" una ponderación de .30, "más significativa" los con más de .40, y "muy significativa" los que tienen más de .50). Los atributos "se han agrupado" para mostrar aquéllos que están altamente relacionados con el mismo "factor" [(en este estudio quedamos con catorce factores; los nombres fueron designados por el investigador (véase la creatividad de los nombres de factores en *Arme su portafolio* 98 (16:22), dada la naturaleza de las variables que se agruparon].

Por eso el estudio reveló catorce dimensiones fundamentales que separan a los adoptadores (n=127) de los no adoptadores (n=506). Además, en las pruebas univariadas se encontró significación en cuanto a la diferencia de las características demográficas de los dos grupos en edad, ocupación e ingreso. Nos queda ahora la pregunta, ¿cómo nos ayudan los catorce factores a discriminar entre el

adoptador y el no adoptador? La Tabla 2 nos sirve con esta pregunta, mostrando los resultados de una Prueba de t sobre las medias de los factores, para determinar si hay significación en las diferencias.

Se utilizarán luego, como datos de entrada del análisis discriminador, los cinco factores que tienen significación de .10 o menos (indicados por un \*).

**TABLA I**

Descripciones de los factores e ítems	Ponderación en el factor
<b>1. Buscador de sencillez en el servicio financiero</b>	
El servicio debe ser fácilmente entendido	.65
Quiere su inversión rápido y sin multa	.73
Busca conveniencia en el servicio	.73
Busca crecimiento de su inversión a largo plazo	.68
Quiere que su inversión produzca ingreso libre de impuestos	.65
<b>2. Disciplinado financieramente</b>	
Muy disciplinado en ahorrar y gastar	.64
Muy consciente de los costos incurridos	.75
Un comprador cuidadoso	.81
<b>3. Liderazgo de opinión</b>	
Se percibe como líder	.78
Es extrovertido	.73
Otros le escuchan	.67
Decisivo	.60
<b>4. Buscador de información</b>	
Necesita muchos detalles	.79
Pide indicaciones paso por paso frecuentemente	.73
Busca información ajena (libros, etc.)	.41
Necesita tiempo para tomar decisiones	.41
<b>5. Estilo de tomar decisiones</b>	
Deliberante	.43
Orientado hacia hechos y detalles	.71
Pensador sistemático	.54
Pensador concreto	.65
Prefiere lo conocido sobre lo no conocido	.59

Descripciones de los factores e ítems	Ponderación en el factor
<b>6. Lealtad a marcas</b>	
Hace todas las transacciones en el mismo banco	.65
Contacta al banco principal antes de cambiar de proveedor	.69
No mueve mucho sus inversiones	.63
<b>7. Impulsividad</b>	
Tendencia a comprar por impulso	.69
Compra por presentimientos	.72
Compra por prestigio-status y no necesidad-costo	.41
<b>8. Confianza en sí mismo</b>	
Autoconfidente	.69
Se ve como muy exitoso	.64
Depende de sí mismo y no de otros	.76
<b>9. Horizonte de inversiones financieras</b>	
Se preocupa por ganancias a corto plazo	.77
Toma decisiones para ganancias a corto plazo	.64
<b>10. Propensión a tomar riesgos</b>	
Cómodo tomando riesgo calculado con sus fondos	.72
Nivel de riesgo de perder sus fondos es bajo	.73
Sistemático y no impulsivo	.71
<b>11. Uso de agentes financieros</b>	
Utiliza agente para fondos mutuos	.92
Utiliza agente para compra de acciones	.86
Utiliza agente para compra de bonos	.90
<b>12. Uso de crédito</b>	
Utiliza mucho su tarjeta de crédito	.79
Se priva del servicio antes que usar crédito	.72
<b>13. Preferencia para marcas conocidas</b>	
Prefiere quedarse con marcas conocidas	.75
Influido por fama y calidad de marcas conocidas	.78
<b>14. Búsqueda de empresas financieras</b>	
El seleccionar el banco mejor requiere mucho tiempo	.47
Es fácil errar en escoger un nuevo banco	.76
Utiliza frecuentemente el cajero automático	.44

La Tabla 2 nos muestra los catorce factores más importantes en diseñar el perfil del consumidor que se podrá describir como innovador o adoptador temprano. Esta información sería de gran utilidad para un banco en la planeación de su estrategia de marketing para los tres productos en el futuro. Conociendo las necesidades y características del adoptador que son significativamente

diferentes del no adoptador, se ajustará la mezcla de mercadeo para acelerar la adopción y difusión de los productos, cambiando cualquiera o todos los elementos de la mezcla. Se puede deducir que después de aplicar la Prueba t sobre los catorce factores, cinco (\*) se identificaron como criterios de diferenciación entre los dos grupos de clientes. Los demás fueron descartados.

**TABLA 2**  
**Diferencias en valores promedios en los factores de los adoptadores y los no adoptadores de los tres productos nuevos<sup>1</sup>**

Descripción del factor	Puntajes promedios		Prob> /t/
	Adoptadores	No Adoptadores	
Buscador de sencillez en el servicio financiero	-.053	-.013	.27
Disciplinado financieramente	.124	-.030	.05*
Líder de opinión	.130	-.033	.04*
Buscador de información	-.106	-.030	.10*
Estilo de tomar decisiones	.020	-.010	.40
Lealtad a marcas	-.040	-.001	.30
Impulsividad	-.130	.030	.04*
Confianza en sí mismo	.020	-.001	.41
Horizonte de inversiones financieras	-.001	-.002	.46
Propensión a tomar riesgos	.007	-.002	.47
Uso de agentes financieros	.015	-.004	.43
Uso de crédito	.102	-.026	.09*
Preferencia por marcas familiares	-.075	-.019	.17
Búsqueda de empresas financieras	-.003	.001	.48

1. La dirección del valor (negativa o positiva) nos enseña la naturaleza de la influencia. Por ejemplo, el adoptador de los nuevos productos se ve como **líder de opinión** y **tiene propensión a tomar más riesgos**, contrario al caso del no adoptador; el adoptador se percibe menos **impulsivo** que el no adoptador, etc.

B. El análisis discriminador, un método de dependencia en la familia de análisis multivariado, puede llevar al análisis factorial a otro nivel. Uno de los usos principales del análisis factorial, ya discutido, es la transformación de datos. Es decir, el análisis factorial puede utilizarse para identificar los factores que dominan la definición de usuarios y los no usuarios, en nuestro caso del banco, por servir como datos de entrada (materia prima) para otras técnicas multivariadas, tal como el análisis discriminador. Por ende, este estadístico se comporta como una verificación de la asignación original de la correlación por el análisis factorial.

Utilizando los puntajes promedios de los factores generados por el análisis factorial (variables independientes métricas), el modelo creado por el análisis discriminador podría clasificar y validar los resultados conocidos de antemano (hemos identificado los 127 elementos que han adoptado uno de los tres nuevos productos *a priori*). Se generó la Tabla 3 para expresar la precisión del modelo en identificar los sujetos conocidos *a priori* (usuarios o no usuarios). Como se ve en la Tabla 3, el modelo, utilizando los valores promedios mé-

tricos de los cinco factores de Tabla 2, más los resultados de las pruebas sobre ingreso, educación, ocupación y tasa de utilización se ha desarrollado una técnica para identificar correctamente en 65.74% de los casos los clientes que han adoptado o no los nuevos productos (todas las tablas se generan por el *software* de SPSS o SAS).

El perfil que nos ha resultado después del análisis puede servirle al banco en el "maquillar" de su mezcla de mercadeo para relanzar los productos. La manipulación de nuestra base de datos en este caso nos ha verificado el perfil holístico del adoptador, incluyendo características demográficas, sicográficas y conductuales:

**El adoptador de los tres productos nuevos bancarios se percibe más disciplinado financieramente, menos impulsivo, un usuario grande de información, y utiliza más productos financieros que el no adoptador. Además, tiene ingreso más alto y es más joven.<sup>2</sup>**

Ahora el gerente de mercadeo puede investigar su base de datos, buscando este perfil como su *target* para la nueva campaña.

**TABLA 3**  
**Análisis discriminador: Clasificación de los adoptadores y los no adoptadores de los tres productos nuevos**

Del grupo	No adoptadores	Adoptadores	Total
No adoptadores	68.24%	31.76%	100%
Adoptadores	36.76%	63.24%	100%

(%) Casos asignados correctos: 65.75%

2. La prueba t no soportó la hipótesis que el adoptador sería de un nivel más alto de educación.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GERENCIALES

Hay muy pocas empresas en Colombia que tienen su propio y completo Departamento de Investigaciones. Por ende, dependemos mucho de las empresas contratadas que se han acostumbrado a controlar la relación con el cliente cuando se diseña y cumple una investigación concluyente. Es un hecho que en 1998 ellas tienen acceso al *software* y talento técnico para entregarles a los clientes un nivel mucho más sofisticado de análisis de nuestros datos, tal como las dos herramientas que se han descrito en este artículo.

Algunas sugerencias finales para el gerente que no se siente suficientemente bien experimentado con la "carpintería" de tales técnicas se encuentran a continuación. Dada la sofisticación de las nuevas técnicas de análisis aún el especialista en Mercadeo no puede entender todos los detalles sutiles. No obstante, sí podemos protegernos por colaboración íntima con nuestras agencias y personal técnico.

- \* Debemos exigirles a nuestras empresas investigadoras y técnicos análisis que antes no fueron posibles. Paquetes estadísticos como el SPSS-PC, SAS, y el SYSTAT son poderosos y disponibles en Colombia.
- \* Sin embargo, debe tenerse mucho cuidado al aplicar las técnicas que se presentan en este artículo. "Existe una cantidad de problemas y supuestos estadísticos relacionados con cada técnica...» (16:613). Estas técnicas son extremadamente peligrosas cuando las

utilizan personas no capacitadas. Por eso es importantísima la selección de agencias y que se asegure personal bien calificado y que tenga experiencia.

- \* Los gerentes deben hacerles muchas preguntas e inquietudes sobre los resultados de los estudios contratados. *Si el informe final no transmite los resultados complejos en un lenguaje gerencial y simple, ¡no hay que aceptarlo!* No hay ninguna vergüenza en recibir todo el valor esperado de una agencia respetada y profesional.
- \* No debemos esperar hasta que tengamos un problema para recoger y analizar datos sobre el comportamiento del consumidor en manera *ad hoc*. Se debe implantar un proceso sistemático para que tengamos tendencias longitudinales sobre las necesidades, actitudes y perfiles de nuestros clientes.
- \* Hay que diseñar mejor los estudios, empezando al revés que el plan normal. Es decir, antes de redactar el cuestionario y las escalas para recolectar los datos en el trabajo de campo, hay que asegurarnos de que la información llegue en la forma correcta para aplicarse las técnicas multivariadas. En este caso utilizamos escalas de intervalos.

#### Bibliografía

1. BERRY, Jonathan (1994), "Data Base Marketing", *Business Week* (September 5), 56-62.
2. BOWEN, J.W. (1990). "The Changing Face of Consumer Banking",

- Journal of Retail Banking* 12 (Fall), 9-18.
3. CHATTERJEE, R. & ELIASHBERG J. (1990). "Innovation Diffusion Process: A Micro-Modeling Approach", *Management Science* 36 (September), 1057-79.
  4. *Dinero* (1998). "Banca Veloz", No. 57 (Marzo 16), 62-65.
  5. DONNELLY, J.H. Jr. & IVANCEVICH, J.M. (1974). "A Methodology for Identifying Innovator Characteristics of New Brand Purchasers", *Journal of Marketing Research* 11 (August), 331-4.
  6. DONNER, S. (1992). "What Can Customer Segmentation Accomplish?". *The Bankers Magazine* (March-April), 72-76.
  7. EASINGWOOD, C.J. & STOREY, C.D. (1993). "Marketplace Success Factors for New Financial Services", *Journal of Services Marketing* 7 (1).
  8. FISHER, R.J. & PRICE, L.L. (1992). "An Investigation into the Social Context of Early Adoption Behavior", *Journal of Consumer Research* 19 (December), 477-86.
  9. GENSCHE, D.H. & JAVALGI, R.G. (1991). "Strategies for Providing Financial Information for the 10. Affluent Market in the Retail Banking Industry", *Journal of Professional Services Marketing* 6 (2), 143-55.
  10. GOFF, B.G. & HARRIS, Jr.R. (1990). "Comparing Adopters and Nonadopters of Home Equity Lines of Credit", *Journal of Retail Banking* 11 (2), 53-59.
  11. HAIR, J.F. Jr., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. & BLACK, W.C. (1997). *Multivariate Data Analysis* (4<sup>th</sup> Edition) (New York: Mac-Millan Publishing).
  12. HOLLIDAY, K. Kahler (1993). "Debit Cards Win Starring Role", *Bank Marketing* (March), 26-29.
  13. KINNEAR, T.C. & J.R. TAYLOR (1998). *Investigación de Mercados* (Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill).
  14. *La Nota Económica* (1998). "Un Banco Que Crece Bien", No. 14 (Mayo 11-23), 42-45.
  15. McALEXANDER, J.H., SCHOUTEN, J.W. & SCAMMONK, D.L. (1991). "Positioning Professional Services: Segmenting the Financial Services Market", *Journal of Professional Services Marketing* 7 (2), 149-66.
  16. *Poder & Dinero* (1998), "Arme su Portafolio 98" (Febrero), 22-32.
  17. SERRANO, Javier (1998), "La Revolución en la Banca", *Dinero* 58 (Marzo 30), 68-69.
  18. TEAS, K.R. & WONG, J. (1991). "Measurement of Customer Perceptions of the Retail Banking Service Delivery System", *Journal of Professional Services Marketing* 7, 147-68.
  19. YOUNG, M.R. (1993). "Positioning of Financial Institutions Using Adaptive Perceptual Mapping and Computer-Aided Interviewing", *Journal of Professional Services Marketing* 9 (1), 159-71. ☀

# ✓ INFLUENCIA DE LA POLITICA EDUCATIVA EN EL MILAGRO COREANO\*

**JUAN MANUEL MADRID MOLINA**

*Ingeniero de Sistemas, especialización en Gerencia Informática, Universidad ICESI  
E-mail: juancho@icesi.edu.co*

**ANDRES ALBERTO VALENCIA MARTINEZ**

*Ingeniero de Sistemas, especialización en Gerencia Informática, Universidad ICESI*

## INTRODUCCION

¿Puede la política educativa ser determinante para el desarrollo económico de un país? La intención de este trabajo es mostrar la relación del gran auge de la economía surcoreana con las políticas educativas seguidas por esta nación. El informe está dividido en cinco secciones; en la primera se hace una reseña histórica de la economía coreana, en la segunda se analiza la situación económica actual del país, en la tercera se exponen las políticas educativas de Corea del Sur, y en la cuarta se hace una reflexión con respecto al caso colombiano. Por último, se incluyen las conclusiones acerca del análisis efectuado.

## I. RESEÑA HISTORICA DE COREA Y SU ECONOMIA

Antes de 1876 Corea había sido una sociedad feudalista basada en los

principios del confucianismo. En esta religión la actividad comercial era considerada inferior y los mercaderes eran tratados como la clase social más baja; como consecuencia, el sistema económico era muy ineficiente a pesar de que el país había alcanzado un alto grado de desarrollo cultural.

En 1876 se hizo el primer intento para construir un sistema económico moderno en el gobierno de la dinastía Chosun. Infortunadamente este intento falló porque la dinastía fue corrompida por el poder del Japón. En esa época el Japón había tenido éxito en la modernización de su sistema social y tenía afanes imperialistas y expansionistas, siendo Corea el primer chivo expiatorio de esa ambición, desde 1910 hasta 1945. En este lapso, la economía coreana operó en función de la japonesa. Por

\* Trabajo preparado en el curso de Entorno Económico Colombiano en la Escuela de Postgrado, con la dirección del doctor Héctor Ochoa Díaz.

ejemplo, Corea tenía que destinar el 50% de su producción de arroz al Japón, ocasionando que los coreanos sólo pudieran consumir la tercera parte de lo que consumían antes de la ocupación. El único aspecto positivo de esta colonización fue que marcó el fin del sistema feudal.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial Corea se liberó del Japón; sin embargo, Estados Unidos y la Unión Soviética decidieron dividirla; y es así que hasta el día de hoy existen dos Coreas: la del Norte y la del Sur. Esta división causó una crisis en Corea del Sur debido a que la mayoría de los recursos energéticos y minerales estaban en Corea del Norte.

Entre 1945 y 1948 Corea estuvo bajo gobierno militar estadounidense, y su economía dependió de la ayuda americana. Hasta 1948 Estados Unidos empleó US\$4.300 millones para subsidiar la producción de cereales y ropa.

En 1950 estalló la Guerra de Corea, con lo que quedó destruida la mayor parte de la infraestructura del país. Al final de esta contienda en 1953, el país quedó en un terrible estado de pobreza. Pero al mismo tiempo, la guerra igualó a todas las personas. La idea de igualdad que surgió entonces se convirtió en el principal factor del posterior desarrollo del país.

Entre 1954 y 1961 el sistema económico coreano fue reconstruido con la ayuda de los Estados Unidos. Corea pudo fabricar tela de algodón, harina y azúcar para consumo doméstico; esta época se conoció como la de la industrialización para sustitución de importaciones.

Un año muy importante para la economía coreana fue 1962. En 1961, el

general Jung Hee llegó a la presidencia por un golpe militar y aceleró la reconstrucción de la economía, usando todos los medios posibles, sin reparo en consideraciones morales. Su política económica se basó en los siguientes postulados:

- \* Dado que la empresa privada no estaba madura, el gobierno tenía que estar involucrado en todos los sectores, como el financiero, el de infraestructura y el de surgimiento de nuevas industrias.
- \* La política de sustitución de importaciones fue reemplazada por una de orientación a las exportaciones.
- \* Debido a la limitación de los recursos, el gobierno debía tener control sobre la distribución de los mismos.
- \* Dado que el país debía salir de la pobreza absoluta, el crecimiento económico se constituyó en la prioridad de la política económica.

Aunque se culpa a esta política de haber ampliado la brecha entre ricos y pobres, se la considera un éxito y el factor motor del desarrollo.

Entre 1962 y 1966 se implementó el primer plan de desarrollo, que tenía como propósito la sustitución de importaciones con producción doméstica, e inversiones en infraestructura. Durante este período la economía creció un 7.9% y la tasa de desempleo cayó del 8.2% al 7.1%

Entre 1967 y 1971 se implementó un segundo plan, orientado a fomentar las exportaciones, aprovechando la competitividad de los productos del país debido a la mano de obra barata. Durante este período la industria manufacturera creció un 22% anual,

y comenzó a acumularse capital para futura inversión.

La crisis del petróleo de 1973 afectó mucho a Corea, pues en ese momento el país había iniciado su inversión en industria pesada. Justo después de la crisis, el Asia central entró en un auge de la construcción y Corea fue su mayor beneficiado. Por tanto, la crisis dio al país la oportunidad de organizar la industria para obtener una eficiencia sin precedentes. Pero una segunda crisis del petróleo (1979) causó un gran desastre en la economía coreana, debido al exceso de inversión en industria pesada, una política monetaria inestable y una tendencia nacional hacia la especulación.

Hacia el inicio de la década de los años ochenta, la economía mundial entró en recesión, lo cual hizo que se generara una ola proteccionista. Como Corea era altamente dependiente del comercio internacional, esta tendencia agravó su situación económica. Para superarla, el gobierno cambió la prioridad de crecimiento económico por la de estabilidad, resultando en una baja inflación (6%) entre 1982 y 1988. Esta estabilidad hizo que las exportaciones tuvieran un crecimiento constante y que mejorara la balanza de pagos. En 1986 la balanza comercial registró superávit.

## **2. SITUACION ACTUAL DE LA ECONOMIA COREANA**

Desde que Corea lanzó su plan de desarrollo económico en 1962, su economía ha experimentado un crecimiento promedio del 8% anual en los últimos treinta años. Esto se ha atribuido principalmente a la combina-

ción de factores como la mano de obra abundante y capacitada, crédito externo barato y tecnología, todo esto con la orientación del gobierno.

Sin embargo, estas ventajas están disminuyendo debido a los rápidos cambios del ambiente doméstico e internacional. Por ejemplo, en el sector internacional se están presentando hechos como las medidas proteccionistas, el regionalismo (que lleva a los países a comerciar mayoritariamente con los de su región geográfica) y la presencia de vecinos poderosos «gigantes dormidos» que están despertando (como es el caso de China). En el ambiente doméstico está el fenómeno de la liberalización del mercado (cambio de una economía keynesiana a una neoliberal), que ha generado un aumento de salarios no compensado con el incremento en la productividad. Este súbito aumento en el ingreso disponible ha causado exceso de consumo y especulación (inflación).

Sin embargo, ha habido desarrollos positivos, como los programas de ayuda a los más necesitados, que colaborarán a disminuir la brecha entre ricos y pobres, muy amplia en este país.

Debido a los signos de estancamiento que presentaba la economía en la segunda mitad de 1992, el recién elegido gobernante King Young Sam estableció como prioridad la revitalización de la economía, estableciendo primero el «Plan de los cien días» que consistió en una serie de medidas de corto plazo para lograr este objetivo, entre ellas la eliminación de muchos de los órganos de control keynesianos que se habían vuelto inoperantes, en el nuevo esquema neoliberal. Luego

se continuó con un segundo plan a cinco años para construir una nueva economía por medio de reformas económicas en los aspectos presupuestario, bancario y administrativo.

Estos son los principales indicadores de la economía coreana. Se presenta el año 1996 y una proyección a 1997:

	1996	1997
Crecimiento del PIB real	7.5%	6.5%
Cuenta corriente	Déficit del 2.3% del PIB	Déficit del 2% del PIB
Inflación	5%	4.8%
Deuda externa	20% del PIB	21% del PIB

**Hechos de interés:**

- \* Como el crecimiento de la economía coreana ha sido tan rápido, el gobierno desea que en los próximos años el crecimiento sea menor, pero que se pueda sostener durante varios años. Esto se piensa hacer mediante una desaceleración de la inversión.
- \* El consumo privado es muy fuerte y la economía está en un estado cercano al pleno empleo (tasa de desempleo entre 2 y 2.2%).
- \* El 50% de las exportaciones del país corresponden a las empresas

Hyundai, Daewoo, Samsung y LG. La economía coreana subsidia muchos de los productos de exportación.

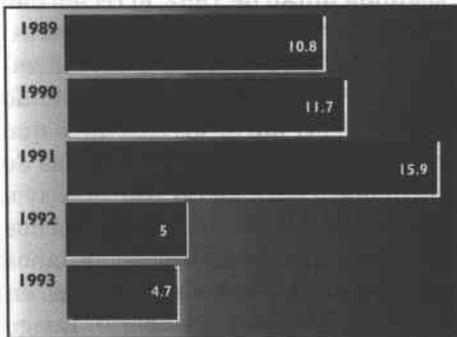
- \* Como problemas están la infraestructura, el sistema de transporte y la revaluación del won (moneda nacional).
- \* El déficit de la balanza de pagos se debe a la demanda creciente de artículos importados.

En el gráfico de la izquierda se puede observar el crecimiento del PIB en el período 1989-1993; en el segundo, el comportamiento del comercio de Estados Unidos hacia Corea.

**3. LA EDUCACION EN COREA**

La educación coreana experimentó la llegada de un fuerte movimiento hacia la modernización a finales del siglo XVII y en el XVIII. Surgió un grupo de jóvenes cuyo propósito fue buscar maneras prácticas de emplear el conocimiento académico como fuente para la modernización del país. Su escuela y su pensamiento se conocieron como el Sirhak (aprendizaje práctico). Este grupo de jóvenes se había desilusionado de las largas e inúti-

**Crecimiento del PIB en Corea**



**Comportamiento del comercio de Estados Unidos hacia Corea**  
Billones de dólares



les discusiones teóricas que dominaban los círculos académicos conservadores. Buscaron aplicación práctica del conocimiento en todas las disciplinas (historia, política, economía, ciencias naturales y humanidades). Es de resaltar que trataron de basarse en la experiencia de la China, que había aprendido mucho de su contacto con Occidente.

Debido a estos contactos con Occidente, se estableció en 1886 la primera escuela moderna. En ella emplearon a profesores norteamericanos. El aporte de los misioneros cristianos también fue muy valioso en el establecimiento de nuevas escuelas y universidades.

Este progreso de la educación fue interrumpido por el gobierno colonial japonés. A pesar de que el número de escuelas públicas se incrementó sustancialmente durante este período, la calidad de su educación se quedaba corta en relación con las aspiraciones de los coreanos. Las oportunidades para lograr educación eran muy reducidas: solamente el 30% de los niños en edad escolar podía entrar a la escuela primaria; de los cuales sólo uno de veinte entraba a secundaria, y muy pocos de ellos pasaban a la universidad.

La liberación del gobierno colonial japonés en 1945 ocasionó un giro de 180 grados en la historia de la educación. Con la transición de un gobierno totalitario a una democracia, la preocupación principal fue garantizar la igualdad de oportunidades para la educación.

En el período 1945-1970 ocurrió una gran expansión de la educación. A pesar de la destrucción y el sufrimiento

económico causados por la Guerra de Corea, el país tuvo éxito eliminando casi totalmente el analfabetismo. Durante los 46 años que siguieron a la liberación, el número de escuelas creció de 3.000 a cerca de 19.700; y el número de estudiantes, de 1.5 millones a 11.5 (aproximadamente el 25% de la población total). Hoy, todo niño en edad de cursar la escuela primaria tiene derecho a hacerlo en forma gratuita.

Esta gran expansión estuvo acompañada de problemas; el más serio estaba relacionado con la calidad de la educación, causado en parte por imitar superficialmente los sistemas educativos de otros países. A partir de 1960 los educadores coreanos prestaron más atención a estos problemas, y se realizaron varios proyectos para mejorar los planes y los métodos de enseñanza. La reforma más notable de todas fue la eliminación del examen de admisión a la educación media en 1968, dado que las escuelas primarias se dedicaban a preparar a los niños para que pasaran este examen. Durante los siguientes cinco años la proporción de niños que pasaban de primaria a enseñanza media subió de un 55 a un 75%. Ese cambio ayudó no solamente a elevar el nivel de educación de la gente, sino también a brindar a la industria mano de obra capacitada.

En 1968 se promulgó la *Carta de Educación Nacional*, la cual hacía énfasis en el aspecto filosófico de la educación, para ayudar a la gente a lograr una identidad nacional firme y un aumento del respeto por la historia y las tradiciones. Dio también importancia al desarrollo de la creatividad y de un espíritu pionero para

revitalizar al país y perseguir la prosperidad. La Carta dio una gran importancia al equilibrio entre tradición y desarrollo, y entre las necesidades de los individuos y las de toda la nación.

La década de los años setenta se caracterizó por el gran esfuerzo por la modernización. La educación jugó un papel vital en este movimiento mediante la formación del recurso humano. En esta década fue de gran importancia el proyecto de desarrollo de la educación elemental y media, que buscó mejorar la calidad de estos dos niveles.

También se establecieron metas a largo plazo en el campo de la educación superior. En 1972 se formó el Comité de Educación Superior, que llevó a la introducción de programas piloto para fortalecer la educación profesional, y así preparar a los estudiantes universitarios para su futuro en una sociedad tecnológica e industrial de rápido progreso. Se solicitó a las escuelas de ingeniería reforzar la educación especializada, que se requería para el desarrollo regional.

En 1980 se implementó una gran reforma educativa, en la cual se eliminó la tutoría privada, que se había vuelto una práctica común debido a los difíciles exámenes de admisión a las universidades. Esto hacía subir los costos de la educación. La reforma consistió en la prohibición de la tutoría privada y la implantación del sistema de exámenes de estado desde 1981. Con este sistema, se tienen en cuenta no solamente los resultados de este examen, sino también los logros del bachillerato en la admisión a la universidad.

Es de destacar el gran esfuerzo que se hizo para garantizar igualdad a las mujeres en el proceso educativo, ya que en el siglo pasado la educación estaba limitada a los hombres.

Los resultados de estas agresivas políticas educativas se pueden resumir así: Actualmente todos los niños en edad escolar ingresan a primaria; de éstos el 99.6% lo hace a la enseñanza media. De éstos, el 94% entra al bachillerato; y de los bachilleres, el 51.8% de las mujeres y el 69.8% de los hombres acceden a la educación superior.

#### 4. REFLEXIONES SOBRE EL CASO COLOMBIANO

Comparando los hechos y cifras de Corea con el caso colombiano, los resultados son francamente desalentadores. En primer lugar, el analfabetismo en el país está cercano al 12%. En lo referente a acceso a la educación, se ve que de cada 100 niños en edad escolar, solamente 87 de ellos entran a la primaria. De éstos, sólo 37 terminan la secundaria o la enseñanza media. De estos 37, solamente uno termina la universidad, y de los profesionales efectúa un postgrado solamente el 10%.

Como se puede ver, estas cifras no favorecen en nada al desarrollo del país, ya que indican que no existe la suficiente cantidad de mano de obra calificada para iniciar la revolución de progreso que se requiere. Resulta desolador el comprobar que el nivel de escolaridad de los padres de familias pobres apenas sí alcanza los tres años.

Infortunadamente, la clase dirigente del país no ha sido consciente de este problema, lo que ocasiona que las asignaciones presupuestales para la educación sean mínimas, y que junto a las de la justicia, sean el principal blanco de recortes presupuestales ante los déficit fiscales. Cabe preguntarse: ¿de qué sirve tener una industria altamente tecnificada si no se dispone del recurso humano capacitado para manejarla?

El factor educativo es sumamente importante para el desarrollo de un país si se tiene en cuenta que, según cifras del Banco Mundial, hay una posibilidad de pobreza del 37.6% si no se tiene acceso a la educación, y esta posibilidad se reduce a un 7.9% si se tiene acceso a ella.

Ha habido algunos esfuerzos, como el Plan Nacional de Alfabetización «Camina» que se llevó a cabo en el gobierno del presidente Belisario Betancur. Desgraciadamente, estos esfuerzos quedan aislados por falta de políticas consistentes entre gobierno y gobierno. Muchas de las escuelas y centros educativos se construyen más como favores políticos que como resultado de un plan educativo, lo cual se puede ver con mucha claridad en nuestro sector rural. Los profesores no son los más idóneos en ciertos casos (muchos de estos puestos son también cuotas políticas) y además están mal pagados.

La única alternativa confiable que ha habido es la educación privada, que tiene costos onerosos para la mayoría de la población, con lo cual la educación se convierte en un privilegio más que en un derecho.

## 5. CONCLUSIONES

Se pudo observar que en Corea la educación es una preocupación y una prioridad nacional, que está siendo evaluada constantemente. Ha habido concordancia de los objetivos del gobierno con los planes de educación, de manera que ésta se ha convertido en el motor del desarrollo para este país asiático. Esto se trasluce en las cifras de su economía en los últimos años.

En Colombia, por el contrario, hemos sido testigos de la improvisación en políticas educativas, lo cual ha frenado el despegue de la economía y nuestra conversión en un país desarrollado. En lugar de ser un derecho, la educación se ha convertido en privilegio, tal como lo fue en Corea en un comienzo. Nuestros gobiernos han sido miopes ante el poder de la educación como factor impulsor del desarrollo.

Hace unos años, se publicó el «Informe de la Comisión de Sabios», en el cual grandes personalidades de nuestro país como Manuel Elkin Patarroyo, Gabriel García Márquez y Rodolfo Llinás, entre otros, colocan a la educación como prioridad fundamental para el desarrollo del país. En el presente gobierno, se ha lanzado el «Plan Decenal de Educación» que busca dar prioridad a las mejoras en este campo en los siguientes diez años. Esperemos que este esfuerzo no sea solamente por una década, o que se pierda en el siguiente gobierno, sino que se continúe en los siguientes, para poder lograr así la adecuada capacitación de nuestra gente, y de la mano de este logro, el repunte de nuestra economía en el ámbito mundial.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- \* *Economy in Korea.*  
<http://www.iworld.net/Korea/economy>
- \* *The society in Korea.*  
<http://www.iworld.net/Korea/society>
- \* *Women and education in Korea.*  
<http://www.iworld.net/Korea/society/f259.html>
- \* *Modern economic growth in Korea.*  
<http://ccsun7.sugang.ac.kr/~burns/cult951/modecog.html>
- \* *Overview of Korea Economy*  
[http://www.dws.co.kr/hs\\_econo.htm](http://www.dws.co.kr/hs_econo.htm)
- \* *South Korea.*  
[http://www.treasury.boi.ie/country/sth\\_kore.htm](http://www.treasury.boi.ie/country/sth_kore.htm)
- \* *Presidencia de la República de Colombia.*  
<http://www.presidencia.gov.co>
- \* *Alfonso Ocampo Londoño. La última lección. Publicaciones ICESI No. 56, Cali, Colombia. Julio-Septiembre 1995.* 

## **SECCION: 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 postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso, presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de 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



# ✓ NO ME LO CAMBIE (CASO DE ESTUDIO)\*

IVAN MUÑOZ

JAMES RAMIREZ

EDUARDO RIETMAN

MAURICIO TRUJILLO

*Estudiantes de la Especialización en Administración*

## TEMAS DEL CASO

- \* Estrategias de ventas en un mercado oligopólico
- \* Estudio de mercado
- \* Administración de la fuerza de ventas
- \* Estrategias de posicionamiento estratégico
- \* Alianzas estratégicas
- \* Impacto tecnológico.

## RESUMEN DEL CASO

El caso relata la situación vivida por la empresa Publilínea S.A., líder en el mercado de información direccionadora a través de las páginas amarillas.

La empresa ha permanecido en el mercado durante más de cuarenta años, en los cuales ha manejado el monopolio de los directorios telefónicos y sus páginas amarillas en las principales ciudades del país.

Debido a los desarrollos de los sistemas de información y las comunicaciones, Publilínea ha invertido en actualización tecnológica, pero su esfuerzo no ha bastado y hoy en día enfrenta el ingreso al mercado de una nueva empresa que ha cambiado las condiciones del entorno.

Publilínea, consciente de esta situación, ha planteado la alternativa de cambiar el actual ordenamiento de los anuncios en las páginas amarillas, pero dentro de la toma de deci-

\* Este caso (Decisión de ordenamiento de las Páginas Amarillas) fue preparado por Iván Muñoz, James Ramírez, Eduardo Rietmann y Mauricio Trujillo, en ICESI, como trabajo en el programa de Postgrado de Especialización en Administración. Asesor: Francisco Velásquez. Es propiedad de ICESI. Santiago de Cali, Colombia, junio, 1998.

sión debe considerar el futuro del negocio desde el esquema de la privatización de los servicios telefónicos, la amenaza de la competencia y los requerimientos tecnológicos de información.

### **ASIGNATURAS DE APLICACION**

- \* Gerencia de Mercadeo
- \* Planeación Estratégica
- \* Gerencia Integral

### **INTRODUCCION**

—Papá, por qué ME LO CAMBIA, yo estaba viendo ese canal —preguntaba inquieta Lucía, hija menor de J.J. Castaño, Gerente de Operaciones de la Empresa Publilínea.

En ese momento se dio cuenta de lo distraído que estaba y que inconscientemente había cambiado el canal del televisor.

Curioso, había estado de esa forma todo el día y seguía sintiéndose igual desde que terminó la reunión con Jorge E. Ramos, Gerente de Mercadeo, y Jairo Valdés, Gerente de Ventas de la Zona Sur Occidente.

Después de seis años en el cargo se enfrentaba a una decisión que involucraba una modificación radical de la presentación del principal producto de la empresa, y precisamente en un momento en que la situación económica, las políticas de privatización de los servicios públicos y el ingreso por primera vez en la historia de la competencia al mercado amenazaban el negocio.

Confiaba plenamente en el buen criterio y argumentaciones de sus colaboradores, pero definitivamente quisiera adelantar el tiempo y conocer si la decisión tomada fue la mejor y tal vez decirles con toda propiedad: «NO ME LO CAMBIE»... ¿o lo contrario?

### **RESEÑA HISTORICA**

El hombre facultado por su capacidad de hablar y escuchar ha trabajado durante muchos años en las formas de mantener o establecer comunicaciones con los demás.

Considerado como uno de los grandes descubrimientos de la humanidad, el teléfono fue inventado en el siglo XIX y patentado por Alexander Graham Bell en 1876 y 1877, aunque ya en 1867 se conocieron las primeras ediciones de listas con nombres y direcciones.

El teléfono llega a través de la instalación de la primera línea telefónica en Bogotá en 1884, facilitando la aparición a principios del siglo XX de los primeros directorios telefónicos con publicidad.

En 1937 se instalan los primeros teléfonos automáticos y cada vez más se hace necesario contar con un directorio telefónico como fuente de información.

Don Guillermo Mendoza crea una empresa para solucionar la emisión y comercialización de los directorios telefónicos en las principales ciudades del país. Para disminuir algunos problemas de impresión acude a la empresa Méndez y Cía.

De la sociedad de estas dos empresas nace en 1959 la Sociedad Editora de Directorios Ltda. con el objetivo de extenderse a toda Colombia y a otros países vecinos. En 1965 se cambió la razón social por Publilínea Ltda. y en 1979 cambia a Publilínea S.A.

En Colombia, la empresa introdujo por primera vez el servicio de páginas amarillas. Una completa y clasificada guía de la industria, comercio, profesiones y servicios, convirtiendo el directorio en irremplazable elemento para la oportuna satisfacción de las necesidades de la vida moderna; siendo además un complemento excepcional de los medios informativos. A través de seccionales y oficinas, la empresa cubre las principales ciudades del país como Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga, Cartagena, Pereira, Armenia y poblaciones aledañas que significan actualmente alrededor del 85% del mercado colombiano de directorios telefónicos.

En 1970 Publilínea obtiene su primer contrato internacional y actualmente extiende sus servicios a Guatemala, El Salvador, Panamá, Chile, Brasil y Ecuador.

La empresa cuenta hoy con más de 800 colaboradores, encargados de asegurar la actualización y entrega periódica de directorios con una frecuencia anual.

Buscando que los métodos para la rápida información al público estuvieran actualizados tecnológicamente, Publilínea S.A. puso en servicio desde 1981 el sistema computarizado de información al público en la ciudad de Bogotá y en el mismo año inició la

composición por sistemas electrónicos de todos los directorios.

## **ANALISIS DEL ENTORNO Y SITUACION ACTUAL**

El directorio telefónico del Valle del Cauca —elaborado por Publilínea, empresa líder en la producción de directorios telefónicos en el país, y hoy con experiencia en el mercado internacional— presenta una especial situación respecto a la organización de sus **anunciadores**<sup>1</sup> dentro de las páginas amarillas.

A continuación enunciamos una serie de variables que afectan esta situación.

### **Sector**

El sector específico que agrupa este tipo de negocio es el de **información direccional**, poco conocido pero de gran importancia en las actividades publicitarias y promocionales de las empresas.

Este sector se ve beneficiado por el crecimiento tecnológico de los sistemas de información que permitirá obtener información más detallada por diferentes medios hasta hoy poco usados. La aplicabilidad de los sistemas de comunicación a través de Internet es un ejemplo de ellos

El sector, por ser de poco conocimiento y por pertenecer a unas pocas empresas no tiene un impacto significativo sobre el PIB nacional. Sin embargo, para el caso específico del mercado de páginas amarillas, el sector puede estimularse por el ingreso de la competencia en un mercado de monopolio. Adicionalmente es im-

1. Las palabras en negrilla están relacionadas con sus significados en el glosario.

portante destacar que hechos como la privatización de los servicios telefónicos conducirían a una eliminación aparente de alianzas estratégicas con las empresas públicas y crear condiciones diferentes de mercado para el sector.

El objetivo básico del sector es proveer información de QUIÉN y DÓNDE una persona puede comprar un bien o servicio.

Para satisfacer esta demanda es importante que la información sea veraz, consistente, actualizada, de fácil consulta, acceso y entendimiento.

Al sector pertenecen las empresas productoras de directorios telefónicos, las empresas de periódicos a través de los **avisos** clasificados, las empresas publicitarias a través de publicaciones de directorios especializados y la utilización de correo directo.

### **Situación actual**

Publilínea viene siendo el líder nacional en la industria de directorios telefónicos desde hace más de cuarenta años. Debido a la ausencia de competencia en el mercado nacional, el negocio ha surgido como un monopolio dentro del sector de **información direccional**.

Actualmente Publilínea se encarga de la publicación y circulación de 800.000 ejemplares en el Valle del Cauca, con permanencia de un año, distribución gratuita e información completa que incluye todas y cada una de las líneas telefónicas instaladas en el Valle del Cauca en sus páginas blancas, con el nombre de su respectivo suscriptor o propietario de la línea y la dirección de residencia.

En sus páginas amarillas se anuncian todos los negocios comerciales, la grande, pequeña y mediana empresa y los profesionales independientes.

El criterio utilizado en el Directorio Telefónico del Valle del Cauca para el armado de sus páginas amarillas es por el orden de los **avisos**, es decir, el anunciador que ordene el **aviso** de mayor tamaño encabezará dicha sección y así sucesivamente hasta los **anunciadores** que no tienen **avisos** (recuadros), sino simplemente la información de su razón social, dirección y teléfonos; estos **anunciadores** se organizan por orden alfabético.

Actualmente Publilínea tiene una participación en el mercado colombiano del 85%. Comercializa las páginas amarillas en las principales ciudades del país, distribuyendo las utilidades del negocio entre las oficinas de Bogotá (45%), Cali (20%), Medellín (18%) y el 17% restante en Bucaramanga y Cartagena, entre otras.

El negocio de las páginas amarillas en Publilínea entrega una participación entre un 30% y 40% de las ventas brutas a sus socios las empresas de teléfonos, que a su vez le suministran la información completa y veraz de cada línea telefónica, su propietario y ubicación, nuevas instalaciones, cambios futuros en la red y a la vez recauda por intermedio de los recibos telefónicos los pagos que los clientes hacen por sus publicaciones en el directorio telefónico de Publilínea, logrando de esta forma una de las Carteras más sanas del mercado en general.

A través de la alianza estratégica con las empresas telefónicas se obtiene la

información de asignación de nuevas líneas telefónicas, que a su vez servirá de plan de ventas para Publilínea y sobre el cual se definen todas las estrategias de mercado.

En Bogotá y Medellín, donde ya se compite con Guía Publicitaria, el orden de las páginas amarillas es alfabético por cada sección y Guía Publicitaria ingresó al mercado con este mismo ordenamiento en su libro, el cual sólo contiene páginas amarillas, a diferencia de Publilínea que contiene adicionalmente páginas blancas.

Las páginas amarillas de Publilínea enfrentan entonces tres situaciones bien diferenciadas.

#### **Coyuntura**

La empresa vive una coyuntura por el ingreso de competencia al sector, convirtiendo el mercado posiblemente en un oligopolio que supone nuevas estrategias de mercado. Paralelo a esta situación se encuentra la decisión de cambiar o no el ordenamiento de los **anuncios** en las páginas amarillas; esta situación define gran parte de las estrategias de mercadeo y ventas que la compañía debe establecer para mantener su liderazgo en el mercado.

#### **Privatización de servicios**

El sector de la telefonía ha sufrido grandes cambios en los últimos tres años. Pasó de ser un servicio ofrecido por las empresas públicas del país a ser prestado por empresas privadas que compiten con las oficiales ya existentes, esta situación ha incrementado el número de instalaciones de líneas telefónicas, mejorando el servicio prestado en tecnología y tráfico de llamadas.

Esta nueva situación del sector tiene factores positivos y negativos para la industria de directorios telefónicos.

El aspecto positivo es que más empresas podrían contar con líneas telefónicas, esto no sólo incrementa el tráfico de llamadas, sino la probabilidad de aumentar el número de anunciantes en las páginas amarillas.

La desventaja es que inicialmente al existir mayor número de líneas telefónicas se debe producir un número mayor de directorios telefónicos, ya que cada línea instalada debe tener un libro; por lo tanto los costos de producción aumentarán y si se tiene en cuenta que la distribución del libro es gratuita el aumento en los costos de producción no tendrá una contraprestación directa.

Por otro lado se hace más compleja la negociación y el establecimiento de alianzas estratégicas, factor clave de Publilínea, ya que al existir varias empresas que suministran el servicio de telefonía, la empresa tendría que llegar a un acuerdo con cada una de ellas para incluir dentro del directorio telefónico de una región todos los suscriptores y poder seguir ofreciendo la información más completa del mercado.

#### **Futuro del negocio**

El sector de **información direccional** se ve fuertemente influenciado por los desarrollos tecnológicos en materia de sistemas de información. La tecnología desarrollada en el campo de la publicidad, asociada a la evolución de los medios de comunicación, crea un panorama de inquietud y genera una gama de oportunidades de mejoramiento para las empresas.

Publilínea no está ajena a esta situación y ha desarrollado en los últimos años sistemas novedosos de alta tecnología como el servicio de páginas amarillas por vía electrónica, el código PAI (Páginas Amarillas Inteligentes) donde el usuario podrá consultar a través de la línea telefónica mayor información que la impresa en las páginas amarillas. Adicionalmente se creó el producto *Digitéle*, que consiste en un CD que contiene todos los registros existentes de teléfonos a escala nacional, este CD es comercializado y se convierte en medio adicional de consulta para los usuarios y la posibilidad de ser consultado para los **anunciadores**. Otro avance tecnológico es *Consúltele*, medio de consulta telefónica a través del número 113 donde se suministra la misma información que está dentro de los directorios telefónicos pero no vía consulta de libro sino vía telefónica. Finalmente se ha desarrollado el *Panet* (Páginas Amarillas por internet) a través del cual se permite la consulta de páginas amarillas mediante la consulta de la página Web de Publilínea en internet. Todos estos avances tecnológicos facilitan la consulta de **información direccional** por parte de los usuarios.

El futuro de este tipo de producto debe necesariamente involucrar la tecnología. Hasta cierto punto el hecho de involucrar las nuevas tendencias en materia de publicidad y comunicaciones puede significar una diferenciación respecto de la competencia. ¿Estaremos preparados para utilizarla, se adapta el producto y servicios ofrecidos por Publilínea a las expectativas tecnológicas de los medios?

## Competencia

*Guía Publicitaria* es una nueva empresa productora y comercializadora de páginas amarillas, su incursión en el mercado fue en Medellín donde ya completan dos ediciones presentando sus directorios telefónicos, en Bogotá acaban de finalizar su primera edición y todo apunta que para el presente año ingresen al mercado de la ciudad de Cali.

Antes de la aparición de *Guía Publicitaria*, Publilínea no contaba con la presencia de competencia directa en el mercado de las páginas amarillas.

*Guía Publicitaria* ha entrado en el mercado como una competencia seria, garantizando distribución gratuita de sus libros, y con **tirajes** similares a los de Publilínea, manejando una estrategia de bajos precios por sus **anuncios**, entre un 20% y 30% menos que los precios de Publilínea, debido a que es una empresa que trabaja el producto sin asociarse con las compañías dueñas de las redes telefónicas en cada ciudad.

## REUNION EN LA GERENCIA DE ZONA

En la pequeña sala de reuniones de la Gerencia de Zona, el Gerente de Operaciones J.J. Castaño, en compañía de su equipo de trabajo, conformado por el Gerente de Mercadeo, Jorge E. Ramos, y el Gerente de Ventas de la Zona Sur Occidente, Jairo Valdés, discuten la posibilidad de cambiar la organización de sus **anunciadores** dentro de las **secciones** de las páginas amarillas.

Castaño, en una reunión con su equipo de trabajo hacía los siguientes

cuestionamientos a Jorge E. Ramos, Gerente de Mercadeo.

—¿Cree usted que sea conveniente cambiar el orden que le estamos dando a las páginas amarillas en Cali por el orden alfabético que manejamos en Bogotá y Medellín? ¿Qué tal si Guía Publicitaria utiliza el orden alfabético en su libro como un argumento de ventas cuando ingresen al mercado de Cali?

Jorge dudó un poco y contestó.

—Ellos pueden aprovechar el malestar que se puede estar presentando entre algunos de nuestros **anunciadores** al verse relegados a las últimas posiciones de la sección por no poder tomar **avisos** de tamaños destacados, sobre todo en **secciones** grandes como en las de repuestos para automotores, restaurantes y ferreterías, que son **secciones** en las que entre el primer anunciador y los últimos puede haber más de cuatro páginas, disminuyendo la probabilidad de consulta de los usuarios para aquellos **avisos** que estén al final de la sección.

Jairo Valdés decide participar de la reunión y comenta:

—También debemos tener en cuenta que nuestros principales **anunciadores**, es decir, los que más invierten en sus **avisos** grandes y vistosos, lo hacen precisamente por la ventaja que obtienen al quedar primeros en la sección y nuestra fuerza de ventas aprovecha este argumento para ofrecer **avisos** más destacados a nuestros **anunciadores**, es decir invierta más y obtendrá no sólo un **aviso** más llamativo y mejor presentado, sino que mejorará su posición dentro de la sección aumentando así la probabilidad

de contactos telefónicos por parte de sus clientes —y añade—; precisamente en estos días hablaba con Héctor Rendón, nuestro vendedor más antiguo y uno de los que mejores resultados presentan, y me decía que el principal argumento para ofrecer a sus clientes un mayor tamaño en sus **avisos** es decirles que con eso obtendrán una mejor posición dentro de la sección, mejor que la de sus competidores y esto crea en ellos la necesidad de invertir en **avisos** más destacados, mejor que los de sus principales competidores, garantizando así que cuando sus clientes los consulten por las páginas amarillas verán primero su empresa y no la de su competidor.

—De acuerdo —interviene Castaño—, debemos pensar tanto en nuestros clientes, que son aquellos que pagan por los **avisos** publicitarios, como en el **aviso**, que es finalmente el que consulta las páginas amarillas buscando los bienes y servicios que necesitan, son estos últimos quienes deberían decirnos cómo consultan y qué orden deberían tener las páginas amarillas.»

Ramos comenta:

—Son tan importantes nuestros clientes como los usuarios finales de las páginas amarillas, tengo aquí las consultas de mercado (ver anexo) realizadas tanto a nuestros clientes (**anunciadores**) como a los clientes de nuestros clientes (usuarios). Ellos coinciden en preferir el orden alfabético de las páginas amarillas, debemos evitar que Guía Publicitaria entre en nuestro mercado cumpliendo con los beneficios que ofrece el orden alfabético mientras nosotros continuamos con el orden por tamaños en las páginas amarillas.

Jairo comentó:

—No sé, pienso que ese cambio sería problemático para alcanzar la cuota de ventas de este año, además estoy pensando en los problemas administrativos que se generarán al querer los clientes figurar de primeros en la sección, utilizando nombres y razones sociales que inicien con las primeras letras del abecedario, esta situación puede ser muy similar a la que ocurre con los **avisos** clasificados de los periódicos, imaginemos por ejemplo a la Ferretería Zuluaga queriendo figurar como Almacén Ferretería Zuluaga para ganar posición dentro de la sección por el orden alfabético. Serían muchos los clientes que estarían dispuestos a alterar sus razones sociales con el fin de mejorar su posición, esto causaría problemas con nuestros vendedores debido a que entrarían en contradicción con los clientes al no permitir publicaciones con razones sociales alteradas.

—Ese es un punto importante a considerar —interviene Castaño.

—Por otra parte —continúa Jairo—, las personas que consultan las páginas amarillas no van en busca de un proveedor especial, buscan a alguien que les suministre el bien o servicio que solicitan sin saber quién pueda ser, por ejemplo veamos el caso de alguien que quiere reparar su televisor marca Zenith, consulta la sección de reparación de televisores y entre los **avisos** que ahí encuentra busca quiénes reparan esa marca de televisor específica y los contacta telefónicamente, en esta consulta no importó previamente para el usuario la razón social.

—Me quedó sonando lo de los clientes insatisfechos, ¿tenemos idea de quiénes son, cuánto impactan el negocio? —cuestiona preocupado Castaño.

Jairo busca afanosamente unos documentos en su carpeta e interviene:

—Los clientes insatisfechos con el actual orden por tamaños dentro de las **secciones** de páginas amarillas son los de menor inversión en sus **avisos**. Aunque son más en número, representan un bajo porcentaje en nuestras ventas totales. A diferencia de nuestros principales **anunciadores**, que son pocos pero representan un alto porcentaje del total de las ventas, estos últimos son los principales beneficiados con el orden por tamaño de **aviso**. (Ver anexo.)

—En cuanto a la producción del Directorio Telefónico, hice averiguaciones con Henry Acosta, el nuevo Gerente de Producción, y me confirmó que la edición de páginas amarillas con el nuevo ordenamiento significarían 47 páginas adicionales a las que utilizaríamos si ordenáramos las **secciones** por tamaño de **aviso**, 47 páginas por 800.000 ejemplares que debemos repartir en esta edición significaría un sobre costo considerable (ver anexo), que sumado a los **anunciadores** que dejen de invertir en nuestro producto al perder posicionamiento dentro de la sección —con gesto de preocupación en el rostro, termina Jairo diciendo—; no sé, debemos estar muy pendientes de la competencia en su primer año en Cali, y lo que menos podríamos perder es participación de mercado, tú tienes razón J.J., es importante evaluar todas las variables antes de implementar este cambio.

J.J. Castaño observa su reloj:

—Creo que hemos puesto algunos elementos de juicio en consideración, sin embargo no es una decisión fácil de tomar, propongo que con los datos y situaciones mencionados formemos dos equipos de trabajo en cabeza de cada uno de ustedes y en la próxima reunión, dentro de una semana, revisamos el trabajo de los equipos respecto de propuestas concretas de implementación o no del nuevo sistema de organización, en cada caso sería interesante conocer qué estrategias

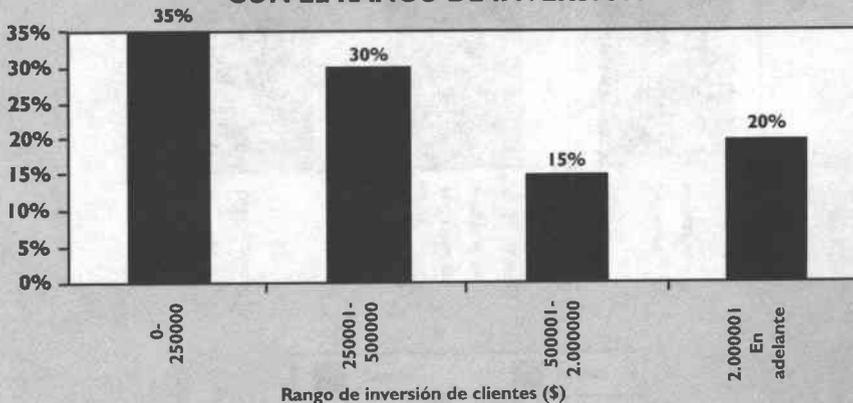
se tendrían para dar solución a cada planteamiento, así como sus propuestas para enfrentar en cada alternativa la llegada de nuestra competencia a la ciudad. Le pediré a Henry que prepare una comparación del impacto en costo de las alternativas. Muchas gracias, señores, nos vemos la próxima semana.

Suponga que usted y sus compañeros conforman uno de estos dos equipos. ¿Qué propuesta llevarían a la reunión?

### ANEXO I CASO: NO ME LO CAMBIE

ANÁLISIS DE PARETO		
	Rango de inversión de clientes (\$)	Porcentaje
1	0 - 250.000	35
2	250.001 - 500.000	30
3	500.001 - 2.000.000	15
4	2.000.001 - En adelante	20

### GRAFICA 2 PORCENTAJE DE CLIENTES DE ACUERDO CON EL RANGO DE INVERSIÓN



**ANEXO 2**  
**CASO: NO ME LO CAMBIE**

**Publilínea**

**Informe de costos de producción**

*(Preparado por el ingeniero Henry Acosta, Gerente de Producción)*

**Variables:**

Costo de producción actual (\$): 8.580.000.000

Edición esperada: 800.000 ejemplares

No. de páginas por edición: 1.952 páginas

Costo por directorio:  $\frac{8.580.000.000}{800.000} = 10.725 \text{ \$/directorio}$

Costo por página:  $\frac{10.725}{1952} = 5.49 \text{ \$/página}$

No. de páginas adicionales por directorio con nueva organización: 47 páginas

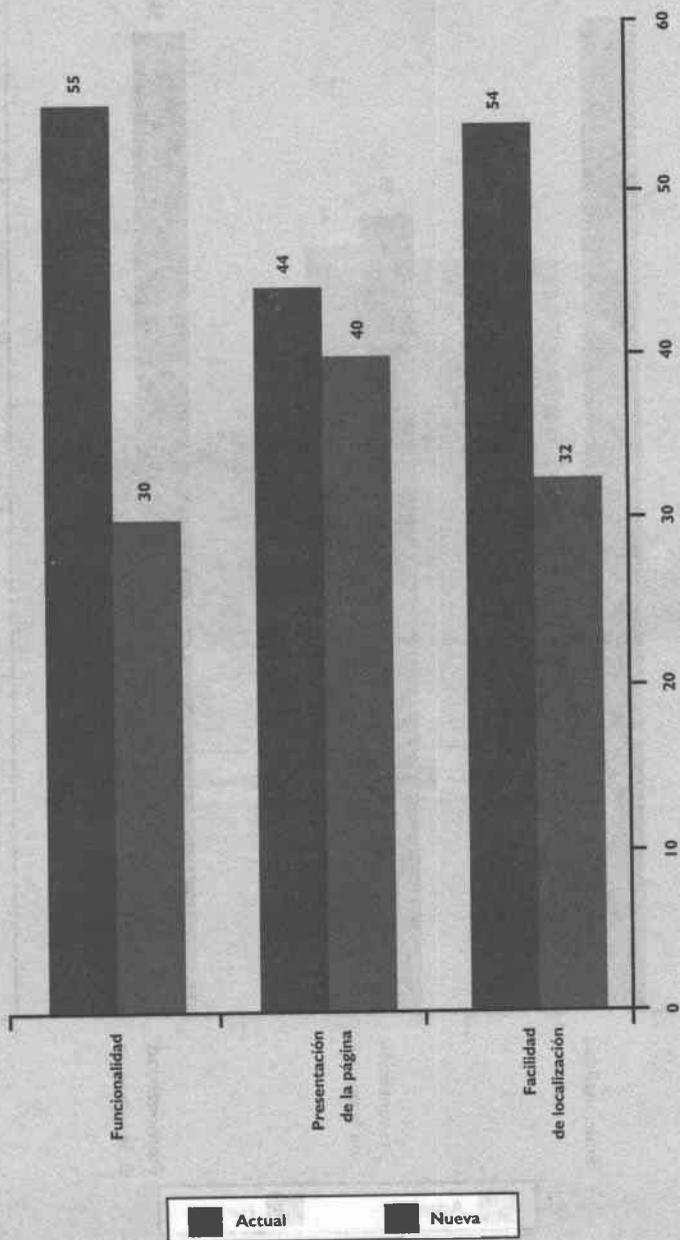
Costo incremental de la nueva edición:  $47 * 800.000 * 5.49 = \$206.588.115$

Costo total de nueva edición:  $\$8.786.588.115$  2% incremental

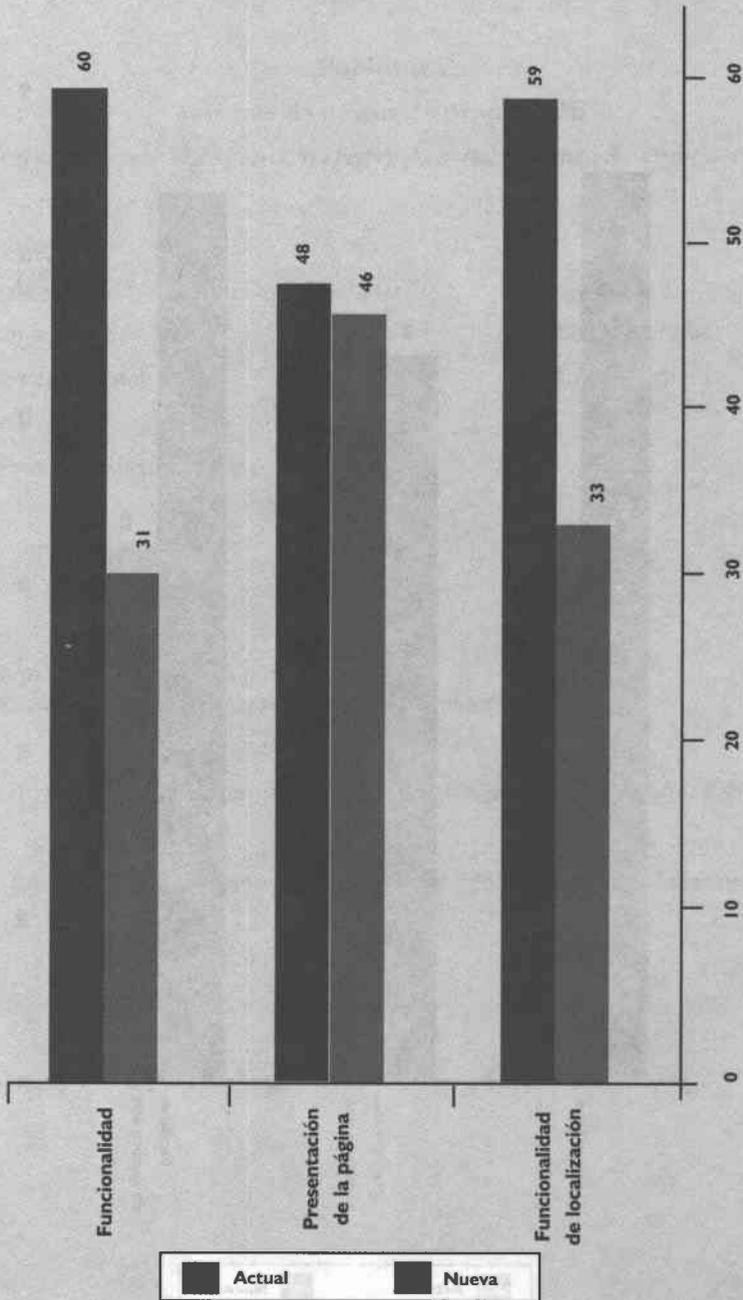


### ANEXO 3

## ALTERNATIVAS PREFERIDAS POR LOS ANUNCIANTES

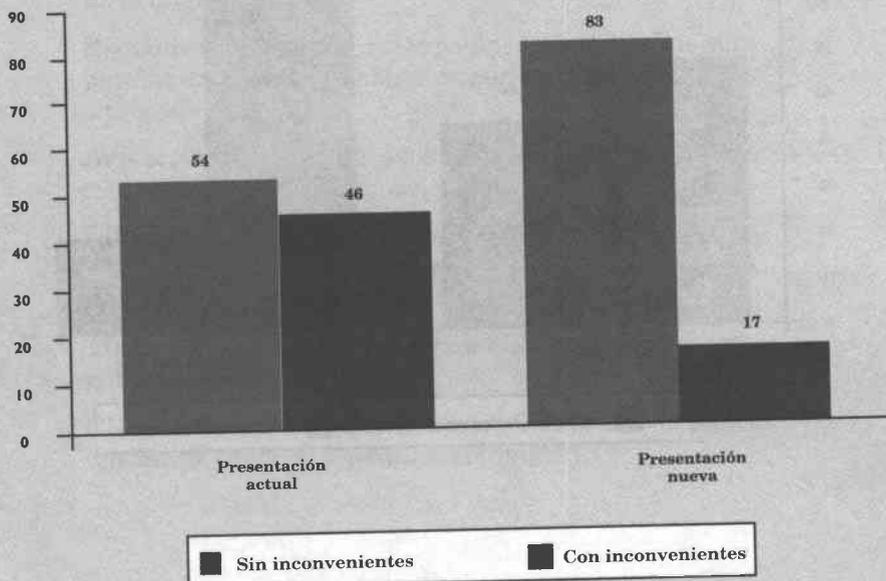


## ANEXO 4 ALTERNATIVAS PREFERIDAS POR LOS USUARIOS

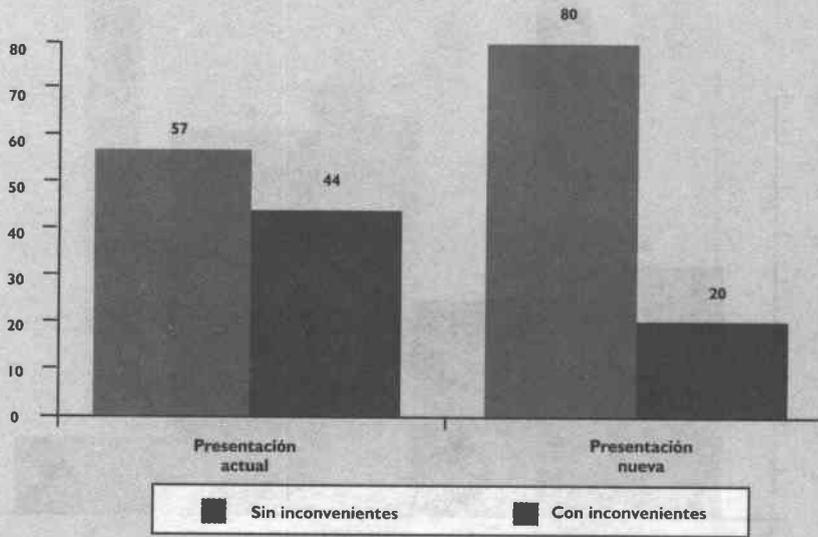


## ANEXO 5

### CONCEPTO DE LOS ANUNCIANTES SOBRE CADA PRESENTACIÓN



## ANEXO 6 CONCEPTO DE LOS USUARIOS SOBRE CADA PRESENTACIÓN



## ANEXO 7

### **Glosario**

**Anuncios:** Espacio publicitario dentro del directorio telefónico, que permite incluir información como razón social, dirección, teléfonos y publicidad.

**Anunciadores:** Personas o empresas que le pagan a Publilínea por la figuración de sus anuncios en el directorio telefónico.

**Secciones:** Divisiones de las páginas amarillas que agrupan las empresas anunciantes por actividad económica o profesional.

**Aviso:** Anuncios delimitados dentro de cuya área se describe la información requerida.

**Información direccionadora:** Información que responde a las preguntas de quién y dónde a aquellas personas que tienen la necesidad de adquirir un bien o servicio.

**Tirajes:** Número de directorios que se producen y distribuyen.

**Cliente de mi cliente:** Usuarios finales del directorio telefónico, quienes consultan el libro.

## **Comentario al caso «No me lo cambie»**

Los casos son casos cuando se prestan para una discusión enriquecedora; en nuestro caso una discusión acerca del mundo de los negocios, de las empresas. Y eso es lo que pasa en «**No me lo cambie**», nombre homónimo de un conocido programa colombiano de televisión, lo cual le quita un poco de originalidad, defecto innecesario que queda compensado con la riqueza en el contenido del caso.

El caso relata la problemática de una inocultable, antigua, conocida y tradicional empresa del país, que entra en cierta crisis por la aparición de un fuerte competidor en un campo de la edición de directorios telefónicos, campo que hasta ese momento era manejado como un monopolio. Publilínea S.A. es el nombre que se le da a la empresa tradicional, en el caso, y al nuevo competidor lo llaman Guía Publicitaria. Ambos empiezan a competir en el denominado mercado de la información direccionadora por medio de las páginas amarillas.

Para no repetir el argumento y el conflicto que se presenta en el caso sólo

comentemos que el caso presenta una excelente oportunidad para la discusión de elementos de planeación estratégica, sobre todo en la parte externa: amenazas y oportunidades. También en el campo de generación de estrategias de mercadeo y ventas (alternativas de argumentación para la fuerza de ventas). El caso favorece además otros ámbitos interesantes de discusión como lo son los cambios tecnológicos relacionados con el negocio, algunos elementos de equidad en los negocios (¿anunciantes más ricos pueden y deben ocupar mejores lugares en las páginas amarillas?) y en menor medida discusión sobre costos de producción implicados en la solución del problema.

Al caso se le puede aplicar de buena manera el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter o un análisis DOFA, y muchos otros modelos de análisis, pero lo más importante es que además de ser un buen caso, es corto, concreto, claro y ameno de leer.

**CÉSAR AUGUSTO MUÑOZ ECHEVERRY**  
Director de la Especialización en Gestión  
Humana en las Organizaciones de la  
Universidad ICESI

### **Comentario al caso «No me lo cambie»**

El caso describe la caracterización de un negocio cuyas ventajas competitivas están determinadas por el liderazgo en la edición de directorios telefónicos en circunstancias monopólicas a nivel nacional en una industria que proporciona dirección informadora mediante avisos publicitarios.

Existen cambios dramáticos que modificarán las reglas de juego de los negocios y de manera particular Publilínea S.A. no está al margen de esta situación, por el contrario estos cambios incidirán en la visión futura del negocio. Los cambios que se tienen previstos en la industria de la información direccionadora, tales como: ingreso de nuevos competidores, nuevas alternativas que brinda la tecnología, los procesos de privatización que viven las empresas telefónicas modificarán las prácticas administrativas que la empresa ha realizado durante más de cuarenta años. Publilínea se enfrenta a la situación de tomar decisiones en el corto plazo debido a la aparición de un competi-

tor directo, Guía Publicitaria, que ya participa con directorios alternos en las ciudades de Bogotá y Medellín y ahora tiene previsto ingresar a la ciudad de Cali.

Si bien es cierto que el caso se centra en una situación de coyuntura con implicaciones en el corto plazo, se convierte también en un excelente vehículo para mirar el ciclo de evolución de la industria que proporciona dirección informadora y que obviamente incide en la visión del negocio en el largo plazo. Publilínea S.A. tiene una posición competitiva dominante en una industria de rápido crecimiento. Esta circunstancia convierte el caso en un excelente instrumento pedagógico para revisar prácticas administrativas como: estrategias de ventas en un mercado oligopólico, administración de la fuerza de ventas, estudios de mercado, estrategias de posicionamiento estratégico, alianzas estratégicas y el impacto tecnológico sobre las mismas prácticas administrativas.

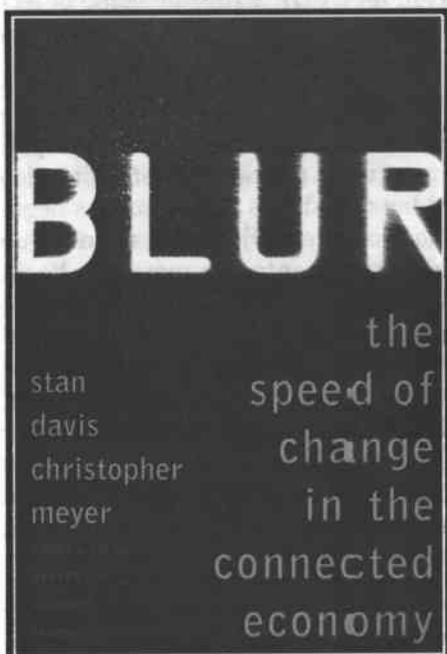
**FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ**  
Director de la Especialización en Administración de la Universidad ICESI



## RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

### BLUR

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR  
HECTOR OCHOA DIAZ, PH.D.  
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD ICESI



Autores:  
STAN DAVIS Y CHRISTOPHER  
MEYER  
ISBN: 0-201-33987-0  
Addison-Wesley. Readen,  
Massachussetts, 1998  
265 páginas

la reciente literatura relacionada con el impresionante efecto de la tecnología de la informática y las comunicaciones en el comportamiento y evolución de los mercados, los productos y las formas de hacer negocios.

Los autores definen BLUR como el resultado dinámico del producto de la *velocidad*, la *conectividad* y la *intangibilidad* ( $\text{speed} \times \text{connectivity} \times \text{intangible} = \text{BLUR}$ ). La *velocidad* se refiere al incremento de los negocios en la unidad de tiempo, como consecuencia de la mayor disponibilidad de información a la que tienen acceso compradores y vendedores en los mercados. La *conectividad* es la posibilidad de que compradores y vendedores estén directamente conectados de una manera interactiva, gracias al internet. La *intangibilidad* define la creciente tendencia a que aun los bie-

Este interesante libro, cuyo nombre, BLUR, sin un significado específico, se puede traducir como «algo indeterminado, sin forma específica, abstracta», cuyos autores hacen parte del equipo de pensadores del Centro para la innovación en los negocios de la firma Ernest & Young, forma parte de

nes más duros se conviertan en intangibles, por lo tanto, BLUR es el resultado del producto de estos tres factores.

Los bienes que se han tenido tradicionalmente como cosas tangibles, fabricados de materiales, se transformarían por el efecto de BLUR en intangibles, haciendo que desaparezca la diferencia entre los productos y los servicios. El valor de lo que se puede comprar en el mercado va a depender principalmente del componente de los elementos que aseguren la existencia de los «intangibles» que se agreguen al producto de manera integral, uno de los cuales es la existencia de canales de comunicación instantánea entre el comprador y el vendedor durante la vida útil del mismo, para la satisfacción de ambos, logrando así un mayor goce del comprador y una retroalimentación al productor para rediseñar el producto.

El libro está dividido en ocho capítulos, los cuales pueden leerse en el orden que desee el lector, agrupados en cinco temas. En el primero se define de una manera sugestiva el significado de BLUR y sus variables velocidad, conectividad e intangibilidad.

En el segundo se presenta la evolución de la oferta, la demanda y los intercambios en el mercado, en presencia de las tecnologías masivas de las comunicaciones.

En el tercero se discurre en el nuevo concepto de la satisfacción de compradores y vendedores y sus efectos en

la aparición de nuevas formas de mercado, cada vez más parecidas a los mercados perfectos, no importa cuáles sean las características de los productos. Los mercados de valores serán los prototipos de todos los mercados, no habrá mayores diferencias entre éstos y aquéllos.

El cuarto tema analiza el efecto de las nuevas tecnologías en los mercados de recursos: liquidez, mano de obra y tiempo.

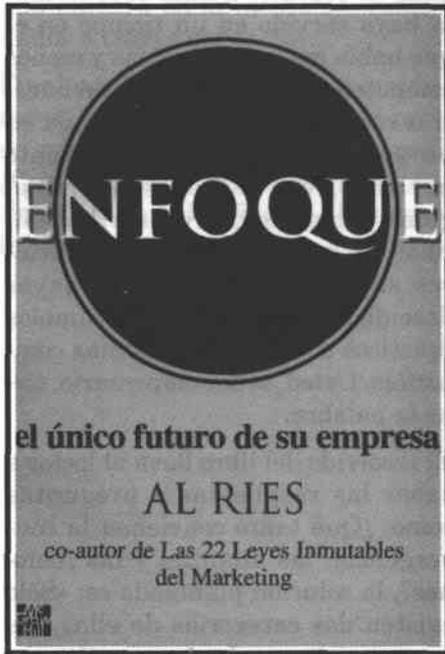
El último tema describe cincuenta formas de poner su negocio en función de BLUR y diez de cómo el lector se puede situar, a sí mismo, en la órbita del BLUR.

Este ingenioso libro es una especie de aventura del pensamiento que a primera vista podría parecer fantástico si las realidades de los nuevos negocios no nos estuvieran mostrando que aceleradamente nos movemos hacia ese horizonte. Para lograr la idea de que en el futuro los libros, los productos y los servicios se convertirán en un sistema de intercomunicación, BLUR invita a sus lectores a visitar su dirección [www.blursight.com](http://www.blursight.com). y a compartir las propias experiencias en la transformación de los negocios en el nuevo BLUR.

En conclusión, para los autores estamos en la aurora de una nueva economía, en la cual los mercados, los productos, los precios y los agentes, como hoy los conocemos, se transformarán radicalmente gracias al uso masivo, desde cualquier sitio, de las nuevas tecnologías. ●

## ENFOQUE, EL UNICO FUTURO DE SU EMPRESA

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR  
JUAN ANTONIO GUDZIOL V.,  
PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO, UNIVERSIDAD ICESI



«Cuando usted enfoca a una compañía... crea una capacidad poderosa, similar a un láser, para dominar el mercado. En eso consiste la labor de enfocar una empresa.»

«Cuando una compañía pierde su enfoque, pierde su poder... disipa su energía en demasiados productos, demasiados mercados.»

Con estos planteamientos inicia Al Ries un interesante recorrido temático a través de 15 capítulos que el lector aborda de manera agradable, sin perder en ningún momento el interés por los mismos.

Autor del libro:

AL RIES

ISBN: 970-10-0992-4

Editorial: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

México D.F. 1996

No. de páginas: 347. Tamaño 16.5 cm x 23 cm

Con un buen manejo de datos y de hechos, demuestra cómo grandes compañías: General Motors, IBM y Sears Roebuck han perdido el enfoque que en algún tiempo las hizo liderar los mercados en los cuales participaban y que su futuro no es muy claro en términos de competitividad y permanencia.

Datos como: ingresos por US\$63.000 millones y pérdidas por US\$8.000 millones (IBM), unos ingresos de US\$133.000 millones y pérdidas por US\$23.000 millones (GM) tratan de mostrar con validez cómo la pérdida del enfoque de estas compañías, al buscar el crecimiento *per se*, es un error estratégico grave.

Lo que debe preocupar a los administradores de empresas es que estos errores se repiten una y otra vez cuando las compañías empiezan una carrera sin fin, o con final trágico, diría yo, al ampliar las líneas de productos o servicios; compañías como en el caso de Gerber, cuyo significado de marca es «comidas para bebés» y sale vertiginosa a producir vestuario y

muebles marca Gerber, siendo esto lo más desenfocado hablando de estrategias. Los negocios son una batalla de percepciones, no de productos.

El hecho de no tener claro lo anterior ha llevado a los fabricantes a tener incrementos considerables en sus costos de comercialización: «Los supermercados obtienen una parte importante de sus utilidades no por vender productos a los consumidores sino vendiendo servicio a los fabricantes», sentencia Ries.

Ahora bien, de acuerdo con lo anterior, yo pregunto: ¿Guardaré esto alguna relación con el fenómeno Bimbo en Colombia? ¿O con Gaseosas Postobón, Jugos Postobón y Bebida Energética Postobón? ¿Cuánto puede costarle a estos fabricantes la cuota por espacios?

El final de la carrera puede ser la pérdida de enfoque y de posicionamiento con las consecuencias trágicas que ya usted se puede imaginar: pérdidas en participación de mercados y de utilidades.

Otro planteamiento que entra a reforzar como una estrategia válida es la presión de la globalización de la economía; cuanto más grande sea un mercado, mayor será la especialización de las compañías que en él actúen y esto obliga entonces a tener un enfoque.

Las compañías colombianas o de cualquier país deben decidir si compiten en casa con las importaciones o alrededor del mundo en mercados más sofisticados. Cuando se implante un auténtico libre comercio en el mundo sólo quedará como estrategia para sobrevivir el enfocar las compañías,

es decir, deben especializarse, y si desean expandirse geográficamente deben entonces contraerse, léase enfocarse.

«Son demasiadas las empresas que tienen una milla de ancho y una pulgada de espesor. Quizás esta fórmula haya servido en un tiempo en el que había menos compañías y menos competencia». ¿Qué pasará con nuestras compañías que han actuado en un país pequeño (económicamente hablando), con mercados aún protegidos por altas barreras arancelarias?; de esta combinación de factores surge con vitalidad el mayor desenfoque. Sólo realizando cambios drásticos sobrevivirán algunas compañías. Usted, señor empresario, tiene la palabra.

El recorrido del libro lleva al lector a saber las respuestas a preguntas como: ¿Qué tanto convienen la convergencia, las alianzas y las fusiones?, la solución planteada es: «Sólo existen dos categorías de ellas, las buenas y las malas; estas últimas enfatizan en la cobertura del mercado y las primeras buscan el predominio del mercado al aumentar el enfoque de las compañías».

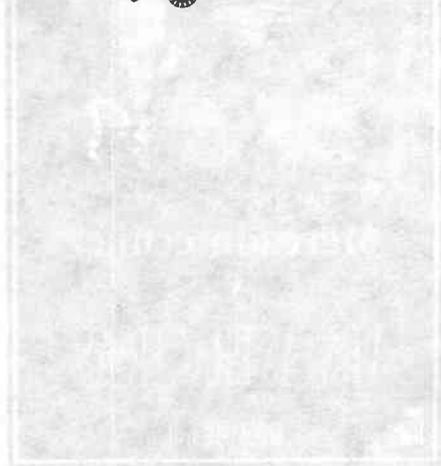
Posteriormente se llega al tan debatido y poco comprendido tema de la calidad: ¿Cuál es el mejor satisfactor? La respuesta aparece como obvia: el de mejor calidad... pero, ¿qué es calidad? ¿Quién decide la calidad? Excelentes preguntas que son solucionadas con maestría por Al Ries al desarrollar la discusión sobre la percepción y que nos lleva finalmente a su descubrimiento y gran aporte al mercadeo moderno: *Posicionamiento*. Es aquí en donde el lector comprenderá

que si una compañía logra un posicionamiento de «hormigón armado» en la mente de los consumidores, conseguirá el liderazgo indiscutible, será la mejor de su categoría, todo el mundo sabrá que es la mejor y esto será posible cuando se haya apropiado de una palabra en la mente del consumidor a través del enfoque.

Finalmente el lector desprevenidamente le dará la razón al autor, pero se preguntará: ¿Cómo enfocarse? ¿Cómo los cambios tecnológicos y sociales afectan el enfoque? Ahí estará la mano solícita del autor para ayu-

darlo cuando le muestra una serie de caminos alternos y estrategias que pueden atender las empresas para alcanzar el éxito.

Con una serie de casos sobre situaciones de empresas reconocidas a nivel mundial, él le demostrará por dónde transitar para enfocar la compañía y a través de cuál estrategia existe una alta probabilidad de llegar a la cima... ***El enfoque es el único futuro de su empresa.*** ¿Qué espera usted para adquirir y leer este gran libro? ***El tiempo apremia... el futuro es hoy.*** ☉



El texto del libro es una serie de capítulos que abordan temas como el enfoque de la empresa, el liderazgo, el posicionamiento de la marca, el marketing, el desarrollo de productos, el servicio al cliente, el control de calidad, el presupuesto, el financiamiento, el personal, el mantenimiento, el transporte, el almacenamiento, el procesamiento de datos, el control de inventarios, el control de costos, el control de gastos, el control de ingresos, el control de pérdidas, el control de ganancias, el control de rentabilidad, el control de flujo de efectivo, el control de riesgo, el control de reputación, el control de imagen, el control de valores, el control de ética, el control de responsabilidad social, el control de sostenibilidad, el control de innovación, el control de talento humano, el control de cultura organizacional, el control de clima organizacional, el control de compromiso organizacional, el control de lealtad organizacional, el control de productividad organizacional, el control de eficiencia organizacional, el control de eficacia organizacional, el control de efectividad organizacional, el control de impacto organizacional, el control de legado organizacional, el control de legado personal, el control de legado social, el control de legado ambiental, el control de legado económico, el control de legado cultural, el control de legado espiritual, el control de legado trascendental, el control de legado eterno, el control de legado infinito, el control de legado eterno e infinito, el control de legado eterno e infinito y eterno e infinito.

## TODO ESTÁ EN SABER VENDER MERCADOTECNIA Y VENTAS PRÁCTICAS

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR  
SILVIO ESCOBAR NARANJO, PROFESOR DE TIEMPO COMPLETO  
DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE LA UNIVERSIDAD ICESI



Autor del libro:  
RUBÉN TREVIÑO M.  
ISBN: 970-10-1773-0  
Editorial: McGraw-Hill INTERA-  
MERICANA Editores S.A. de C.V.  
México, D.F. - México 1997  
Tamaño: 13.5 cm x 21 cm - 121  
páginas

El activo más valioso, no se incluye en los estados financieros, no se puede proteger con registro legal, ni con póliza de seguro.

Mantenerlo y hacerlo crecer es el gran reto de las personas de mercadeo y ventas.

Convertirse en *Vendedor-mercadólogo* especializado en negociación es la clave del éxito para lograr este esencial objetivo. Rubén Treviño nos dice en forma concisa y amena cómo hacerlo.

Rubén Treviño, autor mejicano, mercadotecnista del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, su ciudad natal, con maestría en Administración de la Universidad de Nueva York, ha obtenido una sólida experiencia profesional trabajando inicialmente como empleado, para empresas como Pepsi, Vitro, Gentor y Occidental Chemical, y a partir de 1989, en su propia empresa, R. Treviño y Asociados, especializada en servicios de mercadeo y comunicación integral. Además es desde 1979 profesor del Instituto Tecnológico de Monterrey y ha dictado clases y conferencias en prestigiosas universidades como Georgetown, Texas y Wisconsin.

Aunque todos los humanos, independientemente de la edad, sexo, nivel académico y cultural, diariamente vendemos y hacemos mercadeo tanto de nuestra actividad personal como de nuestra ocupación, no todos

estamos capacitados para hacerlo eficazmente.

*Todo está en saber vender* es una buena guía, de consulta frecuente, para aprender y reflexionar sobre esta actividad que consciente o inconscientemente realizamos todos los días.

El propósito del autor es proporcionar a los profesionales independientes, y menciona a graduados en facultades donde normalmente no se enseña mercadeo ni ventas —médico, abogado, contador, ingeniero, arquitecto— «una guía que permita conocer el "abc" de las ventas, las negociaciones, la mercadotecnia con pocos recursos, y las nuevas tendencias en el área, tales como el multinivel, el telemarketing y la globalización, con la intención de poder estar preparados para una mayor competitividad en lo nacional e internacional y, por supuesto, para tener un mayor beneficio en lo económico y emocional».

Treviño supera su propósito en varios aspectos: Primero en cuanto al público objetivo, porque es de utilidad para toda clase de ejecutivos, tanto empleados de grandes corporaciones, en todos los niveles de la organización; como los de pequeños negocios y en todos los campos de la actividad profesional, privada y pública.

Segundo, en contenido, consigue el autor integrar los conceptos y actividades de mercadeo con los de ventas de tal forma que quien practique sus acertadas enseñanzas las integrará en una sola actividad profesional convirtiéndose en vendedor emprendedor, como él lo denomina, pero que bien pudiera haberse inventado el término "vendedor mercadólogo", porque eso es en síntesis lo que logra.

"Veremos cómo un vendedor emprendedor puede aumentar su capacidad de servicio, respuesta y competitividad, conociendo y manejando técnicas y estrategias de mercadotecnia".

Tercero, introduce de forma espontánea, simple y convincente: dignidad personal (autoestima), ética, valores humanos y humanitarios (filantrópicos) como factores clave del éxito en el ejercicio profesional de las ventas-mercadeo.

"Demuestre seguridad, nunca angustia o desesperación, aunque esté pasando por un momento difícil, lo cual a todos nos sucede. Proyecte entusiasmo sin sonar falso o hipócrita".

"... las empresas que han decidido tomar un enfoque de ayuda a los demás tienen una ventaja competitiva, sus clientes se lo reconocen y juegan un rol importante en la sociedad. Esto mismo sería muy conveniente que usted lo considere en lo personal. Ayudar a los niños de la calle a que aprendan un oficio, a tocar un instrumento, a saber vender, entre otras cosas, y no sólo darles de vez en cuando, puede tener mejores resultados para ellos, la sociedad y el país".

El lector es conducido por el método de reflexiones en forma de puntos, desde la personalidad, actitudes y habilidades que se requieren para triunfar en la actividad de ventas, hasta cómo elaborar un práctico plan de mercadeo, pasando por el conocimiento del cliente, el mercado, la competencia, con adecuados procedimientos y técnicas de planeación, análisis y evaluación para hacerlo.

Siguiendo con la fijación de objetivos, formulación de estrategias y tácticas

para lograrlos, entre las que incluye: puntos clave, que todos debemos conocer y dominar, sobre negociaciones, nuevos sistemas de ventas, recomendaciones para vender en épocas difíciles, y cómo establecer ventajas diferenciales.

Finalizando con un simple pero tremendamente útil anexo en el que, en diez puntos y un funcional formato, enseña cómo elaborar el indispensable plan anual de mercadeo.

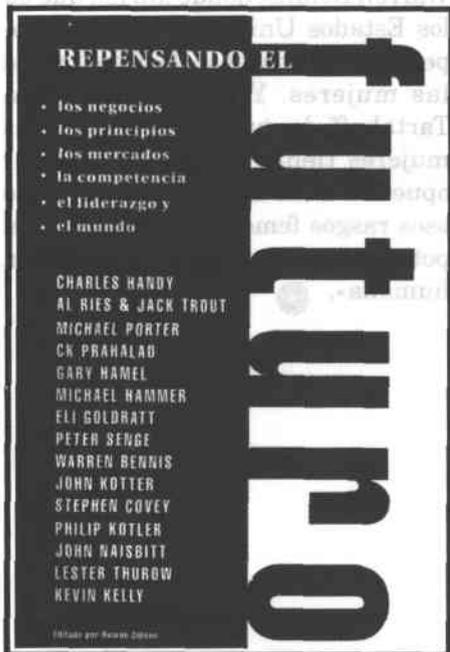
Conviene anotar que esta breve guía para la práctica exitosa de las ventas profesionales tiene como aspecto débil la superficialidad en el manejo de la mezcla de mercadeo, especialmen-

te en lo referente a las estrategias de precio, publicidad y promoción.

Interesante y especialmente útil el método que introduce en la sección *Cómo hacer presentaciones de calidad*, el cual denomina **FAB** (sí, la marca del ampliamente conocido detergente), **Features**, características, **Advantages**, ventajas diferenciales, **Benefits**, hay que recordar que lo que compramos es beneficios. Método que resulta un complemento perfecto para la fórmula nemotécnica **AIDA** (**Atención, Interés, Deseo, Acción**) la cual se utiliza con magníficos resultados para desarrollar piezas de comunicación eficaces. ●

## REPENSANDO EL FUTURO

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR  
EL PROFESOR CARLOS AREIZA  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
DE LA UNIVERSIDAD ICESI



*Repensando el futuro* es un libro que presenta en forma amena y clara la realidad que se está viviendo en el mundo de los negocios actuales, lleva al empresario y al estudioso de los temas de administración y negocios a cuestionarse y replantear la empresa, a repensar los negocios en los cuales se desenvuelven.

Gibson integra en una forma coherente y clara la visión que sobre la realidad de los negocios tienen grandes pensadores, líderes y visionarios del siglo xx. Muchos de estos han roto pa-

Autor del libro:  
ROWAN GIBSON  
Traductora: María José Marcen  
ISBN: 958-04-3936-2  
Editorial: Norma  
Impreso en Colombia, junio, 1997  
No. de páginas: 319  
Tamaño: 15.5 cm x 23 cm

radigmas y han contribuido a cambiar la forma de pensar los negocios, de enfrentar la competencia global.

El libro en su estructura presenta pensamientos independientes con títulos sugestivos, por ejemplo:

**Reformulando los negocios**, escrito por Gibson, donde ve el mundo de los negocios como un mundo de caos e inseguridad. Un mundo donde la economía no se basará en la tierra, el dinero o las materias primas sino en el *capital intelectual*. Donde la competencia será feroz y los mercados no tendrán piedad. Donde los clientes tendrán total acceso a productos, servicios e información. Un mundo donde las *redes* serán mas importantes que los países, y donde se pedirá que se hagan negocios en tiempo real.

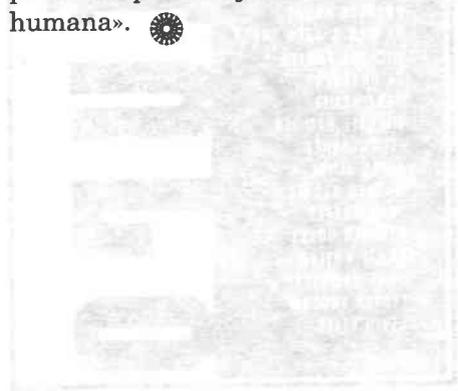
**Los principios primero**, escrito por Covey, quien sostiene que los líderes de éxito del mañana apreciarán más los principios que sus compañías. Propone un cambio de paradigmas en la

administración creando unos empleados con *Alto poder de decisión* alrededor de un sentido común de significado y visión.

**Replanteando la competencia**, de Michael Porter, donde entre otras cosas sostiene que no existe una estrategia universal, que ésta es una trampa en la que caen muchas empresas globales. Que la verdad fundamental es que una empresa no puede ser todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez. La estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a quién. Sostiene Porter que la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la *innovación* y la *actualización*.

**Por el ojo de la aguja**, escrito por Peter Senge, quien afirma que el conocimiento se debe compartir, que la información no se debe guardar como si fuera posesión. Trata al conocimiento como capacidad para actuar con eficiencia.

**Convertirse en líder de líderes**, de Warren Bennis, donde afirma que en los Estados Unidos la ventaja competitiva industrial se dará en torno a las mujeres. Y cita a la doctora Tartakoff, la cual sostiene que las mujeres tienen rasgos de carácter opuestos a los de los hombres y que esos rasgos femeninos «contienen el potencial para mejorar la condición humana». ●





UNIVERSIDAD

**ICESI**

