

## SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de 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 Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

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

**El Editor**



## UN LIBRO BIEN VENDIDO\*

JOSÉ FERNANDO GÓMEZ O.

Fecha de recepción: 6-4-2003

Fecha de aceptación: 8-26-2003

En agosto de 2002, la alta gerencia del Grupo Editorial Lama, una de las más grandes empresas editoriales en América Latina, venía muy preocupada por el bajo crecimiento de sus ventas en Colombia en los dos últimos años, en contraposición a los extraordinarios resultados de crecimiento y expansión que se estaban logrando en los mercados internacionales.

Editorial Lama tenía ya más de cuarenta años en el mercado colombiano y había conquistado una posición de liderazgo en sus dos divisiones principales (Textos Escolares y Libros de Interés General), pero la División de Libros de Interés General (DIG) no había logrado las metas de crecimiento propuestas para el mercado colombiano en los dos últimos años, a pesar de haber aumentado la producción de títulos nuevos en más de un

---

\* Este caso fue preparado en la Universidad ICESI, como trabajo de grado en el programa de posgrado en la Especialización en Administración de Empresas, noveno semestre. El asesor del caso fue el doctor Carlos Areiza. Es propiedad de la Universidad ICESI.

38% cada año, entre los que podían contarse varios de autores muy reconocidos.

La presidencia del Grupo Editorial Lama consideraba que todo se debía a que la organización de ventas de DIG había evolucionado muy poco y se había quedado atrás frente a las nuevas tendencias del mercado, el desarrollo de canales de venta y la intensidad competitiva, por este motivo se había fijado una reunión para el siguiente día en la que se iba a analizar el problema y buscar alternativas de solución.

Al comenzar la reunión, el gerente de la División DIG comenzó dando una información básica sobre su trabajo de ventas y resultados, aclaró que ellos atendían básicamente tres canales de venta: Librerías, Autoservicios y Venta Directa. Luego destacó el gran momento que habían tenido las ventas desde hace tres años con la introducción innovadora de ventas de libros en las cajas registradoras de las cadenas de tiendas de autoservicio más importantes (Almacenes Éxito y Carrefour), y comentó: «Quizás nos acostumbramos a los grandes crecimientos de esos años, pero eso no ocurre todo el tiempo, mercadeo debería idearse algo novedoso para volver a crecer».

El presidente del Grupo le recordó entonces que en los dos últimos años, aunque era cierto que habíamos tenido cierta recesión económica en el país en este mismo período, las tasas de crecimiento habían estado muy por debajo de las expectativas e incluso se había perdido participación de mercado: «todos los cambios que hemos hecho en mercadeo de publicar

cada vez más y mejores títulos no se han convertido en ventas, han funcionado bien en todos los países, menos aquí». En ese momento intervino la gerente de Mercadeo de la División DIG y continuó diciendo: «los clientes se quejan de que no les informamos de las novedades, que el servicio de reposición no es adecuado, que nuestros vendedores no conocen el producto, que no se evalúan sus propuestas sobre nuevas exhibiciones, y que nadie les responde sobre sus necesidades específicas. Yo creo que esto es un problema muy simple, tenemos que hacer algo con nuestros vendedores».

El gerente de ventas de DIG saltó como un resorte y argumentó: «Nuestros vendedores sí están pendientes de los clientes y toman los pedidos, hacen lo mejor posible de acuerdo con su experiencia, lo que pasa es que ya son demasiados títulos para manejar y no queda tiempo, los clientes quieren que les ayudemos a manejar sus puntos de venta y esa no es nuestra labor, además nuestros vendedores no están preparados para eso. Todos hablan de conocer las necesidades del cliente, pero eso es un imposible, porque no hay un cliente único, unos quieren una cosa y los otros quieren cosas bien distintas. Los autoservicios quieren sólo los libros «best seller» y no quieren tener los libros de menor rotación, los libreros quieren tenerlos todos pero en consignación. Los autoservicios quieren que les coloquemos material POP y que los libros se vendan solos, los libreros quieren conocer a fondo cada libro que publicamos, esto se volvió inmanejable para nuestros vendedores».

## LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La organización de ventas en Colombia estaba agrupada en cuatro distritos: Cali, Bogotá, Barranquilla y Medellín. Desde estas cabeceras distritales se atendían las zonas geográficamente aledañas para obtener una cobertura de prácticamente todo el país. Cada uno de los distritos tenía un Gerente de Distrito el cual tenía a su cargo un grupo de vendedores encargados de visitar los clientes y tomar pedidos, un grupo de mercaderistas encargadas de manejar los libros en los autoservicios y un grupo de promotores que visitaban los colegios para aquellas colecciones de libros infantiles que se adoptaban en las instituciones educativas.

Los vendedores de la División DIG del Grupo Editorial Lama atendían una zona geográfica que incluía librerías y autoservicios. Estas zonas podrían ser dentro de una misma ciudad para los vendedores urbanos, departamentos para aquellos vendedores viajeros. Una descripción más detallada del perfil de los vendedores puede verse en el Anexo 4.

La labor de estos vendedores era muy repetitiva, porque en muchos años se habían hecho pocos cambios en su tarea y, adicionalmente, sus visitas a los clientes se volvieron más esporádicas desde que se montó el sistema de colocación de pedidos y aviso de novedades por internet, el cual permitía a los clientes enterarse de los nuevos lanzamientos y colocar sus órdenes directamente al departamento de recepción de pedidos de la editorial.

Los gerentes de distrito, aunque eran personas con mayor preparación aca-

démica que la de los vendedores, habían sido seleccionados por su perfil eminentemente comercial y por sus habilidades en el manejo de grupos de vendedores que tomaban pedidos. Estaban acostumbrados a usar la presión sobre su equipo para obtener el cumplimiento de las metas de ventas, forzando muchas veces colocaciones en exceso a los clientes sin ayudar a estos últimos a evacuar los libros de sus puntos de venta. Esto obviamente, implicaba un alto número de devoluciones al finalizar el mes, fecha en la cual se procedía a realizar una conciliación de cuentas entre el cliente y la empresa.

## LAS OPORTUNIDADES

El presidente del Grupo Editorial Lama, pensaba que sin lugar a dudas deberían realizarse cambios en la organización de ventas de su División DIG en Colombia, además de haberse vuelto muy costosa para el volumen de ventas logrado (en el último año había costado un 15% de las ventas netas de la División, y su meta era llegar al 10%), en los dos últimos años no había alcanzado las metas de ventas propuestas y esta División había perdido un 3,5% del mercado donde aún mantenía una frágil posición de liderazgo.

Un estudio realizado por la Cámara Colombiana del libro, mostraba que las ventas en el sector de Libros de Interés General en Colombia habían registrado en el último año un crecimiento del 20% en pesos corrientes. La inflación había sido del 10%. Esto ofrecía un momento propicio para realizar cambios y definir una nueva y más agresiva estrategia de crecimiento en el mercado colombiano.

Además de una serie de cambios e inversiones importantes que se habían hecho en el área editorial, para conseguir autores mucho más vendedores e incrementar en más del 50% el número de novedades publicadas por año, la compañía había hecho avances notables en sus sistemas de información y en la conectividad con los clientes.

Finalmente, y después de un acuerdo entre las distintas personas que habían asistido a la reunión de ventas, se le encargó al Gerente Nacional de Ventas de la División DIG, presentar en quince días una propuesta de qué cambios se harían en la organización de ventas para adecuarla a las nuevas realidades del negocio y recuperar la senda de crecimiento en Colombia.

## ANEXO 1

**Crecimientos anuales de ventas de la División DIG  
(Grupo Editorial Lama), en dólares.**

<b>País</b>	<b>% 1998</b>	<b>% 1999</b>	<b>% 2000</b>
México	12.30	16.70	13.20
Caribe	4.50	9.80	7.60
Centroamérica	5.40	6.20	7.30
España	15.60	21.30	20.90
Colombia	0.50	0.30	0.25
Venezuela	26.50	24.60	2.30
Perú	14.80	9.70	29.80
Ecuador	4.60	5.80	33.40
Chile	6.70	3.20	3.50
Argentina	4.20	-25.00	-12.30
<b>Total</b>	<b>11.30</b>	<b>15.40</b>	<b>15.20</b>

**Nota:** El 2000 son proyecciones de fin de año.

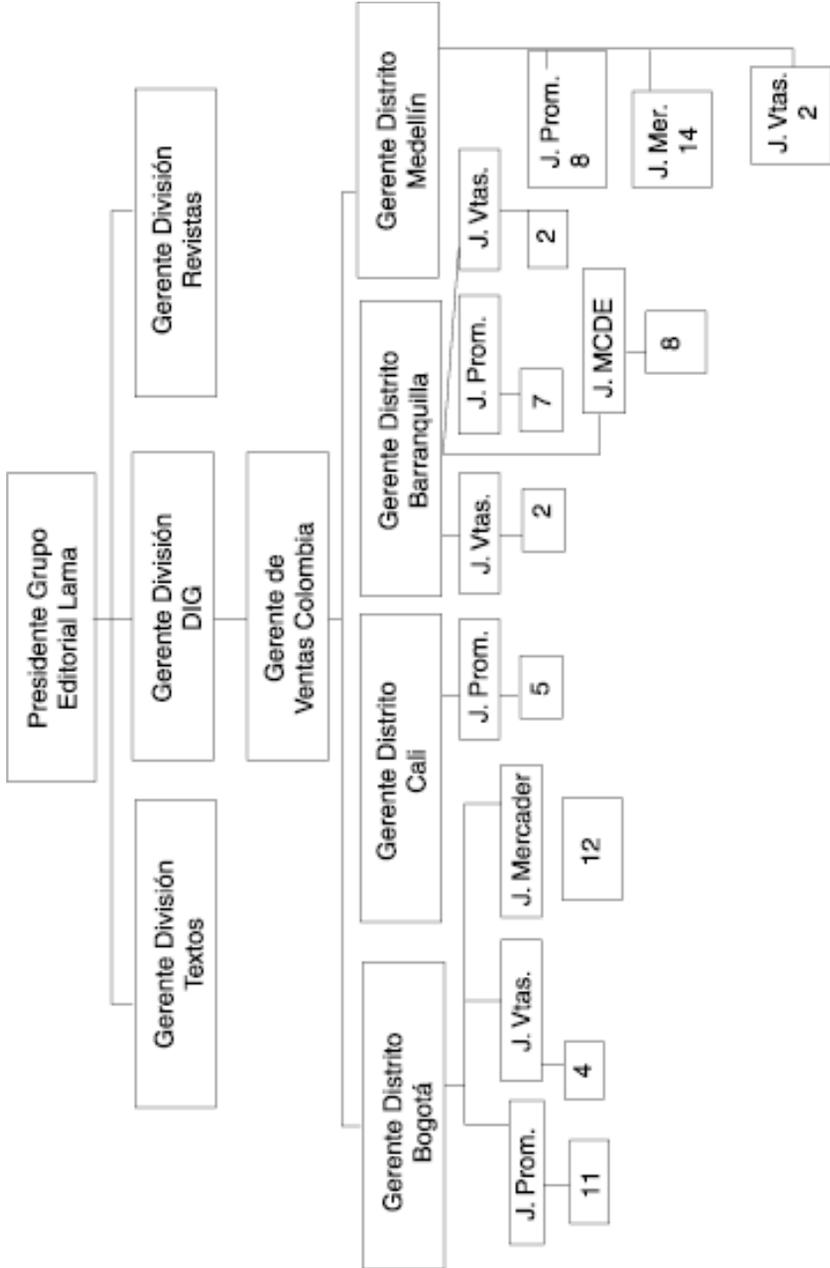
## ANEXO 2

**Desarrollo de novedades de la División DIG  
(Grupo Editorial Lama) para el mercado colombiano  
(Cifras en número de títulos).**

<b>Línea editorial</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Narrativa	12	21	29
Ensayo	3	8	13
Gerencia	7	12	12
Autoayuda	13	19	23
Narrativa jóvenes	8	9	14
Cartoons	28	22	31
Actualidad	1	9	16
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>138</b>
<b>Crecimiento</b>		<b>39%</b>	<b>38%</b>

ANEXO 3

Funcionamiento organizacional Grupo Lama



## ANEXO 4

Perfil de personas en cargos de la organización de ventas.

<b>Cargo</b>	<b>Experiencia (años)</b>	<b>Edad (años)</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Habilidades tipo</b>	<b>Deficiencias</b>
Gerente de Distrito	12	45	Carrera intermedia	Manejo de vendedores	Manejo de sistemas Conocimientos financieros
Jefe de ventas	15	41	Carrera intermedia	Vendedor exitoso	Manejo de computadores
Vendedor tipo	16	46	Bachiller	Vendedor misionero	Baja preparación

## COMENTARIOS SOBRE EL CASO

El caso muestra a una empresa colombiana que por llevar muchos años con la misma estructura de ventas regional está pasando por una situación de bajo o nulo crecimiento en la venta de su línea de libros de interés general en el mercado colombiano, situación que está en contravía con lo que pasa en los mercados internacionales donde tiene presencia la Editorial Lama, lo que preocupa mucho a la presidencia del grupo, así como a los socios de la casa matriz a la cual pertenece la empresa. El problema se ve más grave al encontrar que el mercado colombiano en este segmento viene creciendo a un ritmo del 20 % anual y la editorial en cambio está vendiendo menos y por lo tanto perdiendo participación en el mercado.

La presidencia de la Editorial cree que el problema se debe primordial-

mente a la estructura de la actual fuerza de ventas, por lo cual encarga a su gerente presentarle alternativas en el diseño de la gente de ventas que le permita a la organización alcanzar los objetivos de mercadeo y ventas y recuperar la participación de mercado en los segmentos en los cuales ha perdido.

Este caso es una muy buena herramienta para aplicarse en temas como asignación de territorios, remuneración de fuerza de ventas, motivación de vendedores y control de las funciones de la fuerza de ventas.

En la materia de canales de distribución en los posgrados puede utilizarse con éxito en la parte correspondiente a diseño del canal.

### **Carlos Areiza**

Profesor de tiempo completo, Departamento de Mercadeo 

# RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

## EASYREG INTERNATIONAL

(Versión diciembre 2, 2002)



Autor: Herman Bierens,  
Universidad de Pennsylvania  
State

Plataforma: Windows

Reseña de Software  
Econométrico

EasyReg International es un paquete econométrico gratuito, desarrollado por el profesor Herman Bierens de la Universidad de Pennsylvania State y Universidad de Tilburg. Este paquete es amigable para el usuario al ser una aplicación que se maneja únicamente por medio de menús, señalando y haciendo clic por medio de un ratón. Así, no es necesario memorizar comandos ni aprender programación para obtener los cálculos econométricos relativamente sofisticados.

Su carácter gratuito sin lugar a dudas lo convierte en una gran elección para ser considerado como un paquete adecuado para la instrucción de los métodos econométricos fundamentales, así como su uso en la investigación en países en desarrollo. Pero el costo del paquete no es el único atractivo. Una ventaja de este paquete,

frente a otros similares como el Eviews 4.1 (disponible a un costo de US\$ 350), es que EasyReg está escrito tanto para principiantes como para investigadores que deseen emplear métodos estadísticos relativamente avanzados. De hecho, existe una opción por medio de la cual el usuario puede habilitar el nivel de complejidad deseada: estudiante principiante, estudiante intermedio, estudiante avanzado o investigador.

La instalación del software es relativamente sencilla, aunque puede ser algo confusa para usuarios poco familiarizados con los computadores personales; para evitar frustraciones será necesario seguir las instrucciones disponibles en la página web del paquete. Una vez instalada la aplicación, leer los datos en el paquete puede llevar al usuario poco familiarizado con paquetes econométricos a una

frustración. Pero si el usuario sigue todas las indicaciones provistas por el software, después de un par de intentos entenderá la lógica para la lectura de los datos desde cualquier archivo plano o de Excel. Es importante resaltar que el máximo número de observaciones por variable que permite emplear esta aplicación es de 32.767, lo que es suficiente para la mayoría de aplicaciones.

Una vez la base de datos es leída en EasyReg, la manipulación de la información se convierte en una tarea muy sencilla. EasyReg incluye rutinas pre-programadas que permiten al usuario crear nuevas variables a partir de la base de datos. Estas transformaciones incluyen el cálculo de logaritmos, rezagos y diferencias, cálculo de cambios porcentuales e incluso la creación de variables ficticias, tarea que puede ser difícil en otros programas como Eviews.

Adicionalmente, el paquete está equipado con rutinas que permiten graficar la información y calcular estadísticas descriptivas como la media, la varianza, percentiles, etc. En este aspecto, el paquete no tiene nada que envidiarle a otros similares como Eview 4.1, SPSS y JPM. Tal vez la única desventaja que presenta frente a los mencionados anteriormente es que los gráficos no pueden ser manipulados y su aspecto no es el mejor si se desea una gráfica para ser publicada en un artículo.

Por otro lado, EasyReg proporciona una serie de métodos univariados, uniecuacionales y multiecuacionales pre-programados más allá de los convencionales para un paquete de este tipo. Las opciones disponibles para

efectuar análisis univariado de series de tiempo incluyen estimación de modelos ARMA, GARCH, estimación de periodogramas, pruebas de raíces unitarias como las pruebas de Dickey-Fuller aumentado, Phillips-Perron, Bierens, Bierens-Guo y KPSS.

Los métodos de análisis uniecuacional disponibles en EasyReg no sólo se limitan a lo estándar, como la estimación de modelos de regresión lineal múltiple por el método de mínimos cuadrados ordinarios, sino que también incluye opciones para estimar modelos con variables dependientes discretas como modelos Logit, Probit, regresión de Poisson, modelos de regresión con datos censurados (Modelo Tobit), regresión por cuantiles y mínimos cuadrados bi-etápicas.

En cuanto a los métodos para estimación de sistemas de ecuaciones, EasyReg permite estimar modelos por medio del método de momentos generalizados incluyendo el método SUR (regresiones aparentemente no relacionadas), estimar modelos VAR (tanto estructurales como sin restricciones) y sus respectivas funciones de impulso-respuesta, efectuar análisis de cointegración por medio de la prueba de Johansen y estimación de modelos vectoriales de corrección de errores. Adicionalmente, es posible efectuar la prueba de cointegración no paramétrica de Breitung y Bierens.

Finalmente, EasyReg permite estimar modelos no lineales definidos por el usuario empleando los métodos de mínimos cuadrados, máxima verosimilitud y generalizado de momentos. Esta opción no está disponible en Eviews.

Una cualidad de EasyReg, presente en todos los métodos anteriormente mencionados, es la sencillez y facilidad de lectura de los resultados arrojados por el paquete. En especial, EasyReg incluye regularmente la hipótesis nula de la mayoría de las pruebas, los valores críticos relevantes y la decisión a tomar. Esta característica convierte al paquete en una excelente herramienta de enseñanza de la econometría, tanto introductoria como intermedia.

La simplicidad de operación de este programa está presente en todo el proceso de estimación; hecho que permite quitar la presión al estudiante o investigador de manejar lenguajes sofisticados y rutinas de programación para obtener los resultados deseados. Así, el nexo entre los textos, el «tablero» y la práctica se realiza de una manera natural para el estudiante, facilitando el proceso de aprendizaje. ¡Y lo mejor de todo para el estudiante, es el precio del paquete!

Los economistas enseñamos que no hay almuerzo gratis («there is no such thing as a free lunch»), pero este software claramente contradice este principio. EasyReg es una excelente solución, tanto para la docencia como para la investigación. Sin lugar a dudas, será cada día más popular para la instrucción de la econometría de pregrado. No solamente por sus virtudes anteriormente descritas,

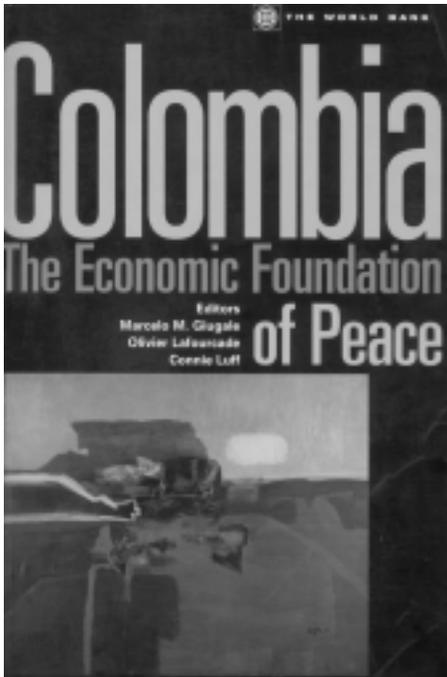
sino también porque es posible brindarles a los estudiantes una copia legal del paquete sin ningún costo e instalar en todas las salas de cómputo de las instituciones las copias necesarias.

El único inconveniente que le encuentro a esta aplicación es la imposibilidad de programar el paquete para que realice cálculos diferentes a los pre-establecidos por el profesor Bierens. En este aspecto Eviews lleva la delantera. Este hecho hace que EasyReg no sea tan adecuado para cursos avanzados de econometría en los que la escritura de códigos es ineludible. No obstante, EasyReg permite efectuar operaciones matriciales sencillas, pero las matrices tienen que ser digitadas directamente por el usuario, hecho que reduce la utilidad de esta herramienta.

Definitivamente EasyReg Internacional es un paquete que es digno de ser considerado antes de invertir su dinero en paquetes similares como Eviews, Microfit, JPM4, etc. Esta aplicación está disponible para ser descargada directamente de la página oficial <http://econ.la.psu.edu/~hbierens/EASYREG.HTM> y de diferentes sitios alrededor del mundo incluyendo uno en Colombia. (<http://www.icesi.edu.co/~jcalonso/ER/index.php>)

**Julio César Alonso**  
Jefe Departamento de Economía  
Universidad Icesi 

## COLOMBIA. LOS FUNDAMENTOS ECONÓMICOS DE LA PAZ<sup>1</sup>



En este denso volumen de 35 capítulos y casi 1.000 páginas, con motivo del inicio de un nuevo período presidencial, el Banco Mundial presenta un diagnóstico actualizado de la situación económica y social del país, acompañado de una gama amplia de recomendaciones de políticas públicas. El mensaje central del documento es que *el conflicto armado es el problema más importante que enfrenta Colombia*. Estiman los autores que si el conflicto se hubiera superado hace veinte años el ingreso del ciudadano

medio sería de 50% superior y 2.5 millones más de niños estarían por encima de la línea de pobreza. La pregunta central que el libro trata de resolver es: *Dada la puja por la paz, ¿cuál es la agenda de desarrollo que la nueva administración debe seguir?*

La respuesta que se da en el documento a este interrogante tiene tres componentes centrales:

1. Alcanzar un crecimiento rápido y sostenible.
2. Compartir los frutos del crecimiento con todos los colombianos.
3. Construir un gobierno de calidad.

El tema del *logro de un crecimiento rápido y sostenible* es desarrollado en dieciséis capítulos, los cuales versan sobre temas como los marcos macroeconómico y fiscal; el sistema impositivo; la sostenibilidad y gerencia de la deuda pública; el sector financiero; la reforma pensional; la financiación de la vivienda; el desarrollo urbano; y la discusión de problemas sectoriales como el transporte, la energía, las tecnologías de información y comunicaciones, el desarrollo agrícola, el sector rural y la política cafetera.

El segundo elemento de la agenda: *el compartir los frutos del crecimiento con todos los colombianos*, es tratado en diez capítulos que cubren temas como la salud, la educación

1. Marcelo M. Giugale, Oliver Laforcade and Connie LUF (Editors). Colombia. The Economic Foundation of Peace. The World Bank, Washington D.C. 2003.

(incluyendo capítulo especial para la educación superior), la red de seguridad social, la ciencia y la tecnología, el empleo y los mercados laborales, el género, la situación de las comunidades indígenas y afrocolombianas, el problema de los desplazamientos forzados de poblaciones, y los recursos naturales y el desarrollo sostenible.

El componente de la *construcción de un gobierno de calidad* es discutido en cinco capítulos, en los cuales se analizan los temas de la descentralización (y la recentralización y federación), el sistema judicial, el problema de la corrupción, la reforma de la administración del Estado en Colombia y las instituciones presupuestales.

Una reseña crítica que comprendiese cada uno de los capítulos del libro excedería las pretensiones de este escrito. El autor, por su interés especial en los campos de las finanzas de las organizaciones privadas, las microfinanzas y el impacto de estas últimas sobre el bienestar de los colombianos, sólo ha examinado hasta ahora en detalle los capítulos relacionados directamente con estos temas. Aunque la mayor parte del diagnóstico presentado en estos no es novedoso, las cifras bastante actualizadas así como la relativa amplia bibliografía acompañante son de gran utilidad para los estudiosos de la situación del país. Con respecto a la pobreza, los datos provistos muestran cómo Colombia, después de hacer un gran progreso entre 1978 y 1995 (la tasa de pobreza pasó del 80% al 60% y la de extrema pobreza del 45% al 21%), retrocedió en la segunda mitad de la década de los años noventa (en 1999; tasa de pobreza: 64%; de extrema pobreza; 23%). Las recomendaciones

para revertir la tendencia mencionada y hacer significativos avances en la reducción de la pobreza son muy amplias y comprenden reformas a los sistemas de salud, educación, red de seguridad social y pensiones, mercados laborales, reducciones de inequidades por género y raza, vivienda y tratamiento de las poblaciones desplazadas. En el capítulo sobre el sistema financiero se revisa la forma en que el país abocó la crisis bancaria desatada en 1998 y se enfatiza que, aunque la situación parece controlada, la reforma debe profundizarse en los próximos cuatro años con el fin de disminuir la posibilidad de que el sistema colapse y estimular el flujo de recursos al sector privado el cual, en términos del porcentaje del PNB, está aún por debajo de los niveles alcanzados al final de la década anterior. Los autores encontraron particularmente preocupante la situación del crédito para vivienda y la financiación del sector rural. Con respecto al crédito hipotecario, a pesar de los esfuerzos del gobierno y el inmenso déficit en vivienda estimado (un millón de nuevas unidades habitacionales y dos millones en necesidad de reparación), no se vislumbra aún una reactivación sostenida.

En lo que compete a la financiación de los empresarios del sector rural, después de anotar que el número de municipios con al menos una sucursal bancaria tuvo una reducción cercana al 20% entre 1996 y el 2001 (766 vs. 621), de expresar dudas acerca de la sostenibilidad financiera del Banco Agrario, y de analizar el efecto de la crisis del sector cooperativo sobre el crédito rural, el estudio recomienda fortalecer las organizaciones cooperativas debido a su mayor flexibi-

lidad y conocimiento del medio específico, y a su abundante número (a pesar de la quiebra de muchas de ellas). El tema de la financiación a los microempresarios, aunque no aparece como un capítulo separado, surge en discusión de otros temas grandes. Por ejemplo, cuando se analiza la situación de la banca de segundo piso se anota que uno de los problemas clave que debe resolver el gobierno es el del déficit patrimonial del IFI y anota que serán necesarios US\$0.3 billones para hacerlo mínimamente solvente. Para la solución de este problema se plantean tres alternativas las cuales van desde una radical en la que se elimina por completo la actividad bancaria estatal y se sustituye por la creación de recursos presupuestales para apoyar técnicamente y con inversiones recursos objetivo, hasta la que los autores consideran menos deseable, consistente en fusionar todos los bancos en uno solo. Otros dos grandes temas que se discuten en relación con el sector financiero son el de la conveniencia de fortalecer el mercado no intermediado (mercado de capitales) y de afrontar con medidas drásticas el problema de las pensiones insostenibles de los empleados del sector público, particularmente del régimen regional/territorial. Para el desarrollo del mercado de capitales, entre otras propuestas, el libro exhorta al gobierno para que reevalúe su estrategia de financiación con deuda interna (que ha inhibido el desarrollo del mercado de otros papeles), fortalezca tanto su capacidad reguladora como la facultad de la Superintendencia de Valores de detectar e investigar casos de fraude, de manipulación de información y de uso de información privile-

giada. La insinuación final respecto a este punto es la emisión de una nueva ley de títulos valores mediante la cual se incentive el desarrollo del mercado de valores mediante una variedad de mecanismos entre los cuales se destacan la mejoría sustancial en las prácticas de revelación de información contable y financiera y de gobierno corporativo. El tema de pensiones es considerado en el libro tan importante como para dedicarle un capítulo entero. Quizás la principal propuesta con relación a este punto es la de transferir a todos los trabajadores del sistema público al privado. Si estos último no fuese viable en el futuro inmediato la recomendación es la de introducir una reglamentación que limite los cambios frecuentes entre los sectores privado y público y restrinja los beneficios del plan público.

En resumen, el libro presenta un repertorio de recomendaciones de política con las que se puede estar de acuerdo o en contradicción. Algunas parecen estar en la dirección que el gobierno del presidente Uribe considera apropiada o viable; otras, por diferentes razones, quizás nunca sean consideradas seriamente. Lo que no se puede desconocer, sin embargo, es que el material expuesto en los diferentes capítulos es una fuente imprescindible de consulta para quienes estén interesados en comprender mejor el funcionamiento del sistema económico colombiano y su posible evolución futura.

### **Bernardo Barona Z.**

Director Programa de Contaduría Pública y Finanzas Internacionales. Profesor de Finanzas. Universidad Icesi 



