

hacen parte de este grupo; por ejemplo, en 2018, Ferrari vendió cerca de 9.000 automóviles en todo el mundo.

Por otro lado, aquellas empresas cuya estrategia es de rotación, buscan vender barato y bastante (bajo margen y alta rotación), pues el margen unitario de cada producto es tan pequeño que la rentabilidad se logra únicamente si los volúmenes de venta son elevados. Este modelo de negocio requiere una altísima eficiencia operativa que se ve reflejada en la maximización de los ingresos con

la menor inversión posible, especialmente en capital de trabajo y en activos fijos. Siguiendo con los automóviles, el grupo Volkswagen vendió 10,8 millones de unidades a nivel mundial el año pasado.

El apalancamiento juega un papel muy importante, pero debe manejarse con cuidado porque podría convertirse en un arma de doble filo, dado que entre mayor sea la cantidad de activos financiados, serán más elevados los costos financieros, lo que afecta directamente la rentabilidad de la empresa.

Este modelo también resulta muy útil para hacer el benchmarking entre las empresas que pertenecen a un mismo sector, pues permite deducir la estrategia que está utilizando cada una de ellas para competir (como Ferrari y Volkswagen) y definir posibles planes de acción para diferenciarse y obtener alguna ventaja competitiva. No se puede perder de vista que los indicadores financieros son herramientas y lo verdaderamente importante es saber utilizarlos para tomar buenas decisiones.



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ
@liderazgo

Grande es el arte de comenzar, pero mayor es el arte de concluir.

Henry Wadsworth Longfellow

Planeación y Hacienda

La discusión sobre la relación institucional entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Ministerio de Hacienda se ha acentuado estos días a raíz del art. 35 del proyecto del Plan de Desarrollo, Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad. La desafortunada redacción del artículo distorsiona los alcances de una discusión que es relevante. En el artículo se dice: "...se avanzará progresivamente hacia la unificación del Presupuesto General de la Nación en cabeza del citado Ministerio [el de Hacienda], con el fin de mejorar la focalización, calidad del gasto público e impacto en el desarrollo".

El ministro, Carrasquilla ha respaldado el artículo argumentando, entre otras razones, que la integración de los presupuestos de funcionamiento y de inversión fue una recomendación de la Comisión del Gasto. En el Informe de la Comisión dice: "La unificación del presupuesto de funcionamiento e inversión requiere un cambio institucional en el que haya

una sola unidad presupuestaria, fusionando las competencias de la dirección de presupuesto del Ministerio de Hacienda y del DNP. Una dirección de presupuesto unificada permitiría un tránsito más ágil hacia la adopción de un esquema de presupuestación por programas".

La Comisión de Gasto no dice que la unificación presupuestal deba estar en cabeza de Hacienda. Y, además, inscribe el proceso en el presupuesto



JORGE IVÁN GONZÁLEZ

Profesor Universidades Nacional y Externado
jorgeivangonzalez29@gmail.com

por programa. Este aspecto, que es central, se ha dejado de lado. Para la Comisión sería ideal que el presupuesto se pudiera organizar en función de los programas prioritarios del gobierno. Si, por decir algo, 80% del presupuesto de la Nación se organiza alrededor de 60 programas, se evitarían muchos de los problemas que tiene el manejo actual del presupuesto. Entre ellos, la diferencia artificial entre funcionamiento e inversión. En condiciones ideales, una vez que se aprueba el programa se giran los recursos necesarios, bien sea para pagar la infraestructura requerida, o la nómina de los funcionarios vinculados al programa. Desde esta perspectiva, la distinción entre funcionamiento e inversión deja de ser relevante porque lo que importa es cumplir con las metas del programa de manera adecuada. Además, la organización del presupuesto por programa ayuda a mejorar la coordinación entre las entidades nacionales y locales. Y tiene la ventaja adicional de evitar los enredos presupuestales relacionados con las vicencias futuras.

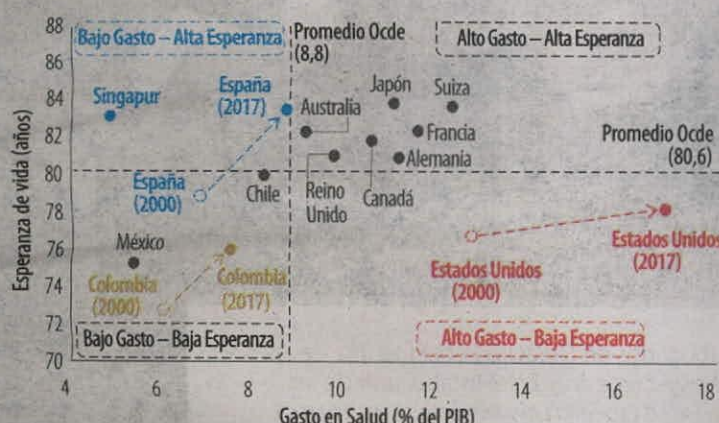
EL RECLAMO NO DEBERÍA SER PORQUE PLANEACIÓN MANTENGA EL CONTROL DE LOS GASTOS DE INVERSIÓN

A la luz de estas consideraciones es irrelevante que el presupuesto sea manejado por Hacienda. Claro está, siempre y cuando el DNP cumpla con su función misional de planear con un horizonte de mediano y largo plazo. En el mundo ideal del presupuesto por programa, el DNP define los programas estratégicos y Hacienda gira, de acuerdo con las prioridades señaladas por el DNP. Si el orden de jerarquías estuviera claro, Hacienda se encargaría de la caja, mientras el DNP orientaría el camino del desarrollo.

Como hoy el DNP no planea, y se ahoga junto con Hacienda en los manejos de caja, es comprensible la alarma de los anteriores directores del DNP, ya que sin el control burocrático de los gastos de inversión, el DNP terminaría siendo una entidad fantasma. Pero el reclamo de los antiguos jefes no debería ser porque Planeación mantenga el control de los gastos de inversión, sino porque el DNP efectivamente esté en capacidad de definir las prioridades nacionales.

fiscal

GASTO EN SALUD VS, ESPERANZA DE VIDA (2017)



Fuente: Elaboración Anif con base en Oede Health Data y The New York Times: "Best Health Care System in the World: Which one would you pick?", (2017)

Gráfico: LR-GR

Subsidiado-RS; y ii) no ha resultado suficientemente rigurosa la aplicación de límites al derecho a la salud (más allá de aquellos que carecen de evidencia científica, son prestados en el exterior o tienen propósitos cosméticos).

En Colombia, las tutelas que invocan el derecho a la salud se incrementaron a ritmos de 8% anual durante 2010-2016 y re-

presentaron cerca de 26% del total de tutelas (alrededor de 163.000 en 2016). Los últimos datos disponibles, indican que, en 2017, se interpusieron cerca de 608.000 tutelas (representando 32% de los procesos judiciales), donde los principales derechos invocados fueron: i) petición (42% del total); y, nuevamente, ii) salud (32,5%); ver Defensoría del Pueblo (2017).

Cabe aplaudir la política de control de precios de medicamentos en Colombia (usando referentes internacionales), con ahorros cercanos a un acumulado de \$7 billones en el último quinquenio. En este frente, también se destacan las actuaciones adicionales referentes a: i) implementación de compras centralizadas de medicamentos-insumos en el RC, según lo establecido en el PND 2014-2018 (Ley 1753 de 2015); ii) registro de transferencia de valor entre los actores del sector salud y la industria farmacéutica, buscando controlar las prácticas de los "ladrones de cuello y bata blanca" (como ocurre incluso en Estados Unidos, ver Comentario Económico del Día 31 de octubre de 2017); y iii) registro sanitario de los medicamentos biológicos (Decreto 1782 de 2014), permitiendo la entrada de nuevos competidores.

Adicionalmente, se ha logrado habilitar recursos adicionales por \$1,9 billones en 2017 (0,2% del PIB).

Lea el artículo completo en la web

do algunas. Jaguar Land Rover anunció el despido de 4.500 empleados británicos para generar un crecimiento a largo plazo, ante múltiples interrupciones geopolíticas y regulatorias. Nissan cancela sus planes de producir el nuevo X-Trail en su fábrica del Reino Unido para producir en Japón. La sacudida va a llegar por acá en algún momento.

La Andi y Fenalco proyectan 260.000 vehículos nuevos en 2019, cifra muy inferior al de los grandes mercados. Las ensambladoras en Colombia buscan competitividad y sostenibilidad con producción para el mercado nacional y aumento

en exportaciones a la región gracias a acuerdos como Mercosur, ya que llevamos varios años recuperándonos de la desaparición del mercado venezolano. Tenemos que mejorar el programa de chatarrización y renovación del parque automotor. Hoy quien compre un vehículo nuevo de pasajeros o de carga, en reemplazo de modelos antiguos, quedará excluido de IVA. Camiones y buses nuevos reducen los costos en operación y mitigan el efecto ambiental. Actualmente 25% de los camiones en servicio superan los 20 años. General Motors con su planta Colmotores y Renault con su planta en En-

vigado tienen 23.000 empleos directos y cerca de 100.000 indirectos. Las ensambladoras colombianas invierten millones de dólares para mejorar sus procesos de producción. Una de las dos plantas que eventualmente decidiera cerrar impactaría demasiado al total del mercado nacional, no sólo por los empleos que se pierden. El gobierno tiene la gran oportunidad de fortalecer esta industria para que nos volvamos verdaderamente exportadores a gran escala, con los efectos indirectos favorables en el precio de la unidad. Si se vuelve más atractivo para todos, se mueven las industrias.