

REVISTA

ucema

N° 33 | mayo 2017

ISSN 2422-7811

OPINIÓN

Comentarios sobre políticas de acumulación de Reservas Internacionales

La defensa de la democracia ante una pesada herencia

Oportunidades y riesgos para la Argentina en el escenario internacional

¿Cómo desarrollar las energías renovables en Argentina?

DESARROLLO PROFESIONAL

Autoconocimiento: Camino hacia un liderazgo propio y genuino

La comunicación también se aprende

Fidelización en PyMEs

Educación para la Argentina por venir

NOTAS DE ANÁLISIS

La economía Argentina 2017: desafíos de corto y largo plazo | Los impuestos son la peste. A mayor presión fiscal, menor eficiencia | ¿Por qué vale tanto Uber? | Inversión e inestabilidad: El Padrino y Alesina | ¿Cuál es el Trump verdadero?

TU FUTURO CON CATEGORÍA GLOBAL



**EXPERIENCIAS
INTERNACIONALES**
DURANTE TODA TU CARRERA

**COMUNIDAD
ACADÉMICA ACTIVA**
EN CONSTANTE DESARROLLO
DE PROYECTOS INNOVADORES



DOBLE TÍTULO
TRAS LA SELECCIÓN DE MATERIAS,
EN APROXIMADAMENTE 1 AÑO
OBTENÉ TU SEGUNDA CARRERA



BECAS 2018
RECONOCEN TU RENDIMIENTO
ACADÉMICO Y HABILIDADES DE
LIDERAZGO.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

ECONOMÍA

CIENCIAS POLÍTICAS

MARKETING

RELACIONES INTERNACIONALES

CONTADOR PÚBLICO

ABOGACÍA

RECURSOS HUMANOS



ucema.edu.ar/grado



UCEMA



Nota Central

Educación para la Argentina por venir

Edgardo Zablotzky, Luisa Montuschi, Roberto Igarza y Alberto Taquini (h).



10 Perspectivas

Comentarios sobre políticas de acumulación de Reservas Internacionales

Carlos A. Rodríguez

Opinión

11 La defensa de la democracia ante una pesada herencia

Alejandro Corbacho

12 Oportunidades y riesgos para la Argentina en el escenario internacional
Sybil Rhodes



20 La labor de interpretar a Bergoglio
José M. Poirier



14 Cómo desarrollar las energías renovables

Regina Ranieri



16 Académicas

Revista UCEMA - Año XII - Número 33 - Mayo de 2017. ISSN 2422-7811

Editores: Carlos A. Rodríguez, Federico Gómez y Lilianna Andrea Romero León • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores por el Centro de Economía Aplicada) • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Brenda Lamothe Coulomme, Gastón Rojas y Oscar Alejandro Aranda Durañona. Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA. La revista UCEMA es una publicación de la Universidad del CEMA de distribución gratuita. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Tel: (54 11) 6314-3000 revista@ucema.edu.ar • ucema.edu.ar



18 Fidelización en PyMEs
Rodrigo Castiglione

20 Agenda cultural



22 Desarrollo Profesional

Autoconocimiento
Experiencias Internacionales
Doble Titulación MBA UCEMA - MIB FIU
Visita institucional Audencia School of Business



26 COMUNICACIÓN
María Zaldivar

Notas de análisis

27 La economía Argentina 2017: desafíos de corto y largo plazo
Víctor J. Elías

28 ¿Por qué vale tanto Uber?
Sergio Perlice

29 Los impuestos son la peste. A mayor presión fiscal, menor eficiencia
Mariano Fernández

30 Inversión e inestabilidad: El Padrino y Alesina
Alejandro Rodríguez

32 ¿Cuál es el Trump verdadero?
Sybill Rhodes

34 ALUMNOS Y GRADUADOS
Dónde están ahora

AUSPICIOS en la Revista UCEMA

Para auspiciar la Revista UCEMA contactar a Federico Gómez del comité editorial a revista@ucema.edu.ar



Educación para la Argentina por venir

Escriben Edgardo Zablotzky, Luisa Montuschi, Roberto Igarza y Alberto Taquini (h).

Punto de partida



Por el Dr. Edgardo Zablotzky,
Miembro de la Academia Nacional de
Educación y Vicerrector de la UCEMA.

Hace unos meses, el Lic. Federico Gómez, Responsable del Departamento de Comunicación de la Universidad del UCEMA, sugirió la posibilidad de dedicar la nota central del presente número a la educación.

Al consultarme, inmediatamente se me ocurrió la idea de tener el privilegio de contar en la revista con notas de tres renombrados académicos, quienes hace muchos años trabajan por una mejor educación para todos en nuestro país: la Dra. Luisa Montuschi y los Dres. Roberto Igarza y Alberto Taquini.

La vida me ha dado el privilegio de compartir junto a ellos, desde hace más de dos años, al menos un encuentro mensual en el cual intercambiamos ideas, usualmente sin una agenda previa, sobre distintos temas que hacen a nuestra realidad educativa y aquella que seguramente transitaremos dentro de no tantos años. Siempre privilegamos lo importante sobre lo urgente, aún cuando la coyuntura que nos ha tocado vivir muchas veces hizo difícil realizar este ejercicio.

Al pensar cómo introducir tres notas que nos harán reflexionar sobre temáticas muy diversas, de la misma forma que lo hacen la mayoría de nuestros encuentros, decidí proseguir en dicha línea y aprovechar la ocasión para compartir con ustedes una experiencia que viví pocos días antes de escribir estos breves comentarios (la cual, si bien anticipaba que sería interesante, nunca imaginé que sería a tal grado fascinante).

El martes 28 de marzo dictó una conferencia en Buenos Aires el Dr. Fernando Mönckeberg. Más de 700 personas escucharon su disertación en el colmado Auditorio del Colegio San Pablo. La misma fue organizada por la Academia Nacional de Educación, gracias a la gestión del Dr. Abel Albino.

¿Por qué la Academia Nacional de Educación habría de organizar una conferencia de un reconocido médico y economista chileno, quien dedicó su vida a enfrentar en el país andino el flagelo de la desnutrición infantil? La mayoría de ustedes conocen la respuesta.

Como bien señala el Dr. Abel Albino, sinónimo en nuestro país de la lucha contra la desnutrición infantil, "para tener educación hay que tener cerebro. El 80% del cerebro se forma en el primer año de vida. Crece un centímetro por mes. La formación del sistema nervioso central está determinada en los primeros dos años de vida. Si durante este lapso el niño no recibe la alimentación y estimulación necesarias, se detendrá el crecimiento

cerebral y el mismo no se desarrollará normalmente, afectando su coeficiente intelectual y capacidad de aprendizaje; corriendo el riesgo de convertirse en un débil mental. Con alimento y estímulo adecuado el individuo tendrá rapidez mental, capacidad de relación, de asociación".

Un reciente informe elaborado por la Universidad Católica Argentina reporta que "en la Argentina, la mitad de nuestros chicos padece de alguna forma de malnutrición antes de cumplir los dos años de vida, solamente considerando anemia, baja talla, obesidad o bajo peso. Es decir que las consecuencias de una mala alimentación ya dejan su impacto en el momento de mayor crecimiento y desarrollo, donde se están conformando estructuras vitales".

Creo que sobran las palabras, es imposible hablar de una revolución educativa frente a esta realidad.

El Gobierno nacional, lejos de desentenderse de tan grave problema como lo ha hecho la administración anterior, lo ha admitido. A modo de ejemplo, firmó acuerdos con la Fundación Conin, que posibilitarán abrir diez centros de prevención y tres de recuperación para casos severos de desnutrición y colaborará en el fortalecimiento de otros 20 espacios de prevención que ya funcionan bajo la órbita de la Fundación. Sin embargo, la

magnitud de dicho apoyo es, a mi entender, insuficiente.

Cuenta el Dr. Mönckeberg que cuando a mediados de la década del 50 empezó a investigar la desnutrición infantil, Chile tenía los peores indicadores de la región. Hoy el fundador de Conin en Chile se enorgullece en contar cómo en su país "la mortalidad infantil pasó de 180 a 7 cada 1000 nacidos vivos; la cantidad de muertes en menores de 15 años bajó del 48 a menos del 1%, y la expectativa de vida pasó de los 36 a los 80 años".

¿Cómo fue posible? Mediante una política de Estado que atravesó los diferentes gobiernos desde 1970 e implicó una inversión de más de

22

mil millones de dólares. Por ello me pareció adecuado abrir este espacio de reflexión haciendo mención a aquella conferencia. Mal podemos hablar de educación si no contamos con un niño cuyo cerebro sea capaz de recibirla. No existe una política educativa que favorezca más la igualdad de oportunidades que enfrentar el flagelo de la desnutrición infantil.

Es claro que la desnutrición infantil se asocia a la pobreza del grupo familiar. Por ello qué mejor que la Dra. Luisa Montuschi, mi profesora hace ya más de 30 años, mi colega desde hace 20, y mi dilecta amiga, nos comparta su trabajo sobre educación y pobreza.

Mal podemos hablar de educación si no contamos con un niño cuyo cerebro sea capaz de recibirla.

Por la Dra. Luisa Montuschi, Miembro de la Academia Nacional de Ciencias Económicas. Directora del Doctorado en Dirección de Empresas de la UCEMA.



Educación y pobreza

La Cumbre del G8 realizada en el año 2000 en Okinawa se refería, con un exceso de optimismo, a un siglo XXI de prosperidad para todos y señalaba que el progreso sería posible siempre que se promovieran las condiciones para ello. En tal sentido, destacaba que reducir

la pobreza y eliminar la marginalidad y la exclusión constituía una de las condiciones necesarias para recorrer el camino del progreso social y hacer frente a los desafíos de la globalización. Y en ese contexto, la mejora en la educación aparecía como requisito ineludible.

Han pasado más de dieciséis años desde las manifestaciones de la Cumbre del G8 y, lamentablemente, no se han observado los resultados que se esperaban. Podría decirse que no han desaparecido los desafíos que se mencionaban sino que los mismos aumentaron y variaron sus

características. El objetivo de un progreso económico-social aún aparece lejano. Ciertamente la pobreza pone un límite a toda posibilidad de progreso social. Y lo sorprendente es que, si bien se trata de un tema que se estudia y analiza en diversos ámbitos internacionales, no parece generar la preocupación que puede observarse respecto de otros fenómenos que afectan las economías, en particular las de los países más avanzados. Sin embargo, tal como se sostiene en varios informes de las Naciones Unidas, la pobreza se caracteriza por no posibilitar a las personas pobres el acceso a elecciones y a oportunidades, y esto les impide participar de modo efectivo en la sociedad.

La mejora en la educación está estrechamente vinculada con la problemática de la pobreza. Sin duda, la ignorancia puede ser considerada como un factor de permanencia de la pobreza. Así lo han señalado reconocidos autores, quienes han sostenido que no es suficiente remover los síntomas de la pobreza; la real solución consiste en luchar contra los factores que la originan y perpetúan. Entre ellos se ubica en primer lugar la "ignorancia" entendida como la falta de conocimiento e información. No se igualaría con la falta de educación general, sino que parecería referirse más bien a la falta de capacidades específicas. Pero, sin duda, la educación general básica constituye una condición necesaria, aunque no suficiente, para la adquisición de tales capacidades.

La base amplia de conocimientos proporcionada por el sistema de educación formal habrá de constituir el fundamento sobre el cual se deberá construir la empleabilidad individual, generando las habilidades y competencias que demanda el mercado de trabajo.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que se han producido cambios trascendentes, y que continúan, en los procesos de

aprendizaje. Lamentablemente tales cambios no parecen haber sido incorporados a los procesos educativos argentinos, especialmente en lo referido a la educación pública, que más bien parecería haber retrocedido en sus enfoques y alcances. Se esperaría que la educación formal provea los fundamentos para sostener un posterior proceso de aprendizaje continuo. Estos fundamentos deberían ser los de una sociedad del conocimiento y del aprendizaje, y tendrían que permitir aprehender el significado de las cosas, comprender y crear. No hay que dejar de tener presente que desde el comienzo la escuela deberá proporcionar los elementos que eviten una ulterior segmentación entre quienes saben y quienes no saben, entre quienes sólo pueden usar y quienes pueden interpretar. El objetivo estaría referido a las habilidades y competencias que, se estima, son y serán necesarias para el mundo del trabajo presente y futuro.

Es indudable que los sistemas educativos del presente, en particular en Argentina, no parecen dar muestras de estar adaptados a los cambios que se están produciendo en el mundo del trabajo, que son un reflejo de la nueva sociedad y sus demandas. En la misma, el conocimiento se convierte en el principal recurso de los individuos y en el mayor capital de las empresas.

Son necesarios cambios en la estructura de los sistemas educativos que no admiten demoras y que habrán de implicar ingentes esfuerzos y un nivel de compromiso de los gobiernos, los trabajadores, las empresas y la sociedad,

hoy inexistente en el marco institucional vigente. La persistencia del viejo modelo está originando una

espiral descendente (pérdida de empleo, desempleo de largo plazo, obsolescencia de habilidades, pobreza) difícil de revertir si se deja pasar mucho tiempo.

Tecnologías: de la ilusión determinista al paradigma de la calidad



Por el Dr. Roberto Igarza, Miembro de la Academia Nacional de Educación. Docente-investigador.

Nunca como ahora las personas, las familias y las empresas participaron y dedicaron tanto esfuerzo a la Educación. Son sujetos individuales o colectivos que deciden esforzarse para completar y reforzar el rol del sistema educativo. Saben que en una sociedad cuyo desarrollo acompaña el sentido y la intensidad de la producción de conocimiento, la forma en que éste se adquiere y se pone en valor (competencias y habilidades) es clave para su integración. Sólo con un esfuerzo distribuido a lo largo de toda la vida (*long life learning*) esta integración deviene sustentable.

El sistema formal que opera etaria y temporalmente en limitadas franjas de la vida, sigue siendo considerado el responsable de distribuir lo más democráticamente posible las instancias de formación que brindan, al menos, las competencias básicas para la integración cultural, social y económica de las personas. Frente a las inequidades que evidencian sus resultados, distintos segmentos sociales, desde hace mucho tiempo, dedican crecientes esfuerzos complementarios o paliativos, con el consecuente involucramiento social (más tiempo dedicado a) y económico (más inversión presupuestaria). Independientemente que se trate de idiomas, expresiones artísticas o recursos para el acceso a la información (por ejemplo bibliotecas

La ignorancia puede ser considerada como un factor de permanencia de la pobreza.

hogareñas), las personas se esfuerzan crecientemente en ampliar las vías de acceso a un conocimiento que se vuelve cada vez más plural, abierto y global, y en desarrollar alternativas para adquirir las competencias complejas que la sociedad le exige para su integración plena. A su vez las empresas ponen más énfasis en la formación, porque su integración en sistemas productivos altamente competitivos demanda dinamizar los métodos y recursos laborales de manera colaborativa, creativa y eficaz.

A la ampliación del interés por más y mejor educación por parte de los particulares, los Estados han respondido con mejoras en los presupuestos específicos que, por el momento, se reflejan de manera

muy inequitativa en los resultados. Jornada completa, inicio temprano del período escolar (salas de 3 años), distribución capilar del sistema universitario en el territorio y desarrollo de la formación de pregrado y posgrado, son estrategias de mejora de un sistema formal que sigue siendo visto por una amplia mayoría de la población como la principal fuente acreditadora de los conocimientos. En su conjunto, el Estado, las familias, las

personas y las empresas, nunca han destinado tanto esfuerzo a la Educación como ahora.

Con la ampliación de los accesos a Internet de los últimos tiempos, tanto unos como otros han interpretado con celeridad que la metared representa una oportunidad para moderar el costo de ese esfuerzo y mejorar los resultados. El acceso a Internet y los dispositivos de conectividad, especialmente los móviles, parecen ser recursos insustituibles a la hora de pensar en mejoras.

Hasta hace poco tiempo, el acceso a las redes era una condición de la que disponían desigualmente las personas y las familias, y la inversión particular era desproporcionada respecto del es-

fuerzo del Estado. Con la introducción de programas de distribución masiva de dispositivos tecnológicos y la conectividad en las escuelas, universidades y algunos espacios sociales, ese diferencial esfuerzo se moderó. Aún así, a la luz de los resultados, el sistema educativo no parece haber cambiado significativamente el modo en que se distribuyen los déficits entre segmentos sociales. Lo que era esperable no resultó, al menos no en la

La experiencia indica que introducir tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje no es suficiente para producir el salto cualitativo en los resultados.

magnitud proporcional al incremento del esfuerzo, aunque puedan reconocerse otras resultantes, sobre todo efectos en la sociabilidad, algunos alineados con las finalidades de la Educación y otros no tan benéficos. Es evidente. La tecnología no es ni buena ni mala, pero tampoco es nuestra. En cada caso, depende de la finalidad con la que se introduce y cómo se gestiona el carácter cada vez más inextricable de sus aspectos positivos y negativos.

La experiencia indica que introducir tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje no es suficiente para producir el salto cualitativo en los resultados. Es probable que, al menos para una parte de los desafíos actuales de la Educación, la tecnología resulte un factor ineludible. Sin embargo, la apuesta por la tecnología como el atajo para resolver problemas del orden del aprender-a-aprender y de la didáctica, no solamente es erróneo desde el punto de vista educativo sino que es ineficiente desde el punto de vista del esfuerzo que realizan los privados y el Estado. La formación de los docentes, por ejemplo, es un factor crítico para la calidad más allá de la disposición tecnológica que adopte el aula. La inversión que demanda aumentar la calidad de la formación docente podría resultar sorprendentemente baja frente a los costos del imperativo tecnológico. Las mediatizaciones que atraviesan una creciente cantidad de actividades humanas aportando múltiples formas de representar y acceder a los conocimientos, adicionadas a una tecnificación exponencial de los métodos de producción sustentada en elementos inorgánicos (computadoras, robots), fuerzan una renovación de la agenda educativa y un salto de paradigma. La competitividad de la producción es cada vez más dependiente de algoritmos. Inferenciales, predictivos y estratégicos, o simplemente como factor clave en la flexibilización de las rutinas de producción, *superobjetos* de toda índole exigen renovar las habilidades que la educación provee u optimiza. Independientemente de quién



es el proveedor, dónde está situado y las formas económicas en que el acceso es ofrecido (los sistema de "evidente pago" interactúan con formas "aparentemente gratuitas"), la educación a lo largo de toda la vida está más sujeta al acceso de las personas a los sistemas no formales que al formal, y está cada vez menos vinculada a operaciones cognitivas rutinarias y más a una diversidad de formas de expresión creativa, de interacción y colaboración, muchas de ellas sustentadas en una presencialidad que adopta nuevas acepciones (remota, virtual). El vector tecnológico no puede sino aumentar su incidencia en los aprendizajes devenidos cada vez más ubicuos.

Del mismo modo que los resultados de la Educación no están excluyentemente vinculados a la inversión estatal, tampoco son inequívocamente dependientes de las tecnologías que soportan la enseñanza y los aprendizajes. Es relevante mantener distancia con los determinismos tecnológicos que nos orientan a pensar que la calidad es tecnodependiente. El cambio de paradigma implicará más y novedosos medios y recursos y éstos, a su vez, pueden generar la percepción de una mayor inclusión, pero en ningún caso deben servir a crear una nueva ilusión de calidad en Educación.

Despertar de la educación



Por el Dr. **Alberto C. Taquini (h)**. Miembro de la Academia Nacional de Educación. Autor del Plan de Creación de Nuevas Universidades (1968) y el Plan de Creación de Colegios Universitarios (1989).

El sistema educativo duerme y, sin percibirlo, la sociedad lo penetra y sustituye con nuevas formas. El problema, a nivel mundial, va mucho más allá de que se preste o no el servicio en forma adecuada o que el rendimiento se acredite fehacientemente. El desafío es no más de lo mismo, otra educación.

Despiertan múltiples expresiones disruptivas: *Uber* compitiendo con los taxistas y avanzando a su reemplazo con el automóvil autónomo; las *bitcoins* acelerando desde China las transacciones financieras y desplazando la banca; *Hennna*, el primer hotel en que los robots son los nuevos empleados ¡Los robots ocupan y desplazan empleos!

Irrumpe la inteligencia artificial. En 1996 *Kasparov* perdía con la *Deep Blue*. El año pasado un software ganó al Go y ahora lo hace al Póker, más complejo aún. La computación cuántica, ya en desarrollo comercial, incrementará la escala de procesamiento de información exponencialmente.

La nube acumula información por milisegundo. Las editoriales ya sistematizan y fragmentan descendentemente la información y los tesauros facilitan la búsqueda por conceptos. En el mundo hay más teléfonos celulares que habitantes. La conectividad se expande y se incorporan anualmente mil millones de teléfonos superiores.

Estamos en un proceso de aceleración fenomenal y la inercia institucional retarda. Necesitamos nuevos modelos educativos que

den un salto cualitativo y adaptativo a la sociedad global.

El despertar de la educación ya está ocurriendo. Cuesta percibirlo, pero mientras el sistema formal se resiste, otros actores sociales encaran caminos alternativos válidos.

Resultante de los cambios educativos, serán necesarios nuevos y globales sistemas de evaluación y acreditación para garantizar la fe pública de las aptitudes y competencias de las personas.

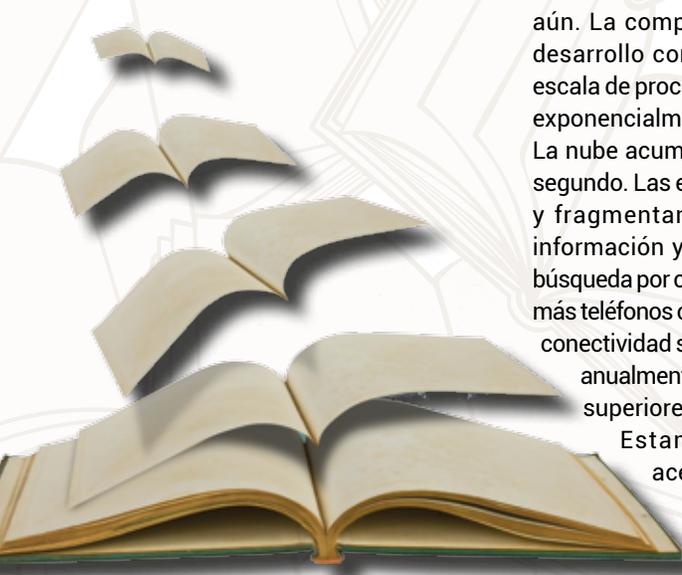
El mercado laboral privado hoy acredita para el empleo recursos más allá de los títulos, basados en competencias y aptitudes personales. La mejora de la administración pública tiene que prever nuevas y mejores acreditaciones. Los "títulos nobiliarios" del sistema formal ya entran en crisis.

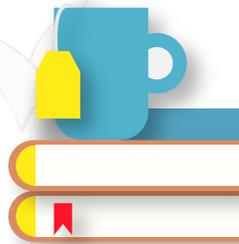
La universidad no monopoliza la creciente expansión de la educación superior: institutos técnicos, colegios universitarios, empresas, y sindicatos compiten por la educación superior y certifican competencias.

La educación universitaria online crece aceleradamente. En 2012, el 20% de los estudiantes de universidades norteamericanas hacía cursos online. En 2014 superaron el 30% y en 2015 se armaron al 40%. Nacen "universidades 100% virtuales", sin edificios y sin contar necesariamente con investigación científica. En Argentina, menos del 5% de los universitarios estudia a distancia.

Las universidades líderes del mundo ofrecen en la nube, transnacional y gratuitamente, los mismos cursos que tienen sus alumnos presenciales. Se redefine la universidad, se modifica la formación de sus alumnos y el desafío que se les presenta es ahondar en la investigación científica para darle valor e identidad al modelo cultural con que piensan y enseñan.

Para este nuevo alumno requerimos un graduado de secundaria distinto, autónomo, capaz de tener, mejor definidos a su deseo, caminos múltiples y permanentes





A modo de epílogo

Edgardo Zablotzky

de trabajo y capacitación. En el mundo se transforma el nivel secundario: más orientaciones contemplando el vínculo del aprendizaje con las áreas de trabajo correspondientes.

Existen secundarios totalmente online. En el *Belgrano Day School* se ha logrado una experiencia exitosa con alumnos y graduados que acompañaron el nivel medio con cursos internacionales 100% online, lo que les otorgó la certificación binacional con Estados Unidos.

Hace 100 años Bertrand Russell criticó el sistema educativo, concebido como sistema de transmisión crítica de la cultura, y planteó la necesidad de formar desde la escuela primaria en el pensamiento lógico matemático, el método científico y el manejo de la comunicación oral y escrita.

Lo que hoy llamamos el aprender a aprender aspira a otorgar a los jóvenes las habilidades suficientes capaces de desarrollar autónomamente la instrucción. Por ahora escudriñando en la nube, asistidos personal y grupalmente. Pero incorporando la asistencia artificial que nos proveerá de programas de complejidad diversa para cada paso del aprendizaje, extendiendo a estos niveles la realidad actual de los programas de los juegos complejos mencionados.

¿Queda claro que el nuevo proceso disruptivo de la educación formal está despertando? Entonces aceleremos la transformación educativa actual para acompañar esos progresos. Desde esta óptica parece lógico reorientar la inversión educativa y no repetir recientes errores históricos. Hay que influir liberando los caminos del debate para el despertar educativo, sumando actores y sectores, haciendo participar en esta discusión a todos. La humanidad progresa con el aporte cultural de las personas. El sistema educativo tiene que garantizar la diversidad y la autonomía que promueva y respete estos valores y los inserte en las necesidades de todos los congéneres y del mundo en que habitan.

Creo adecuado concluir esta nota sencillamente proponiéndole al lector algunas reflexiones motivadas a partir de los ensayos de mis colegas.

Nos decía la Dra. Montuschi que "la mejora en la educación está estrechamente vinculada con la problemática de la pobreza. Sin duda, la ignorancia puede ser considerada como un factor de permanencia de la pobreza". ¿Cómo no compartirlo? Al escucharla me hizo recordar una cita del Barón Maurice de Hirsch, quien en 1873 expresaba: "La pobreza se origina en la falta de educación, y solamente la educación y el entrenamiento de las nuevas generaciones podrán remediar esta desafortunada situación". 150 años después parece increíble que todavía no se entienda que sin educación no existe forma de combatir con éxito la pobreza.

Pasemos ahora al trabajo del Dr. Roberto Igarza. El mismo nos permite considerar la contribución de la tecnología en su justa medida. A modo de ilustración, veamos la siguiente cita: "La experiencia indica que introducir tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje no es suficiente para producir el salto cualitativo en los resultados (...) La apuesta por la tecnología como el atajo para resolver problemas del orden del aprender-a-aprender y de la didáctica, no solamente es erróneo desde el punto de vista educativo, sino que es ineficiente desde el punto de vista del esfuerzo que realizan los privados y el Estado. La formación de los docentes, por ejemplo, es un factor crítico para la calidad más allá de la disposición tecnológica que adopte el aula".

¿Quién mejor que Steve Jobs para opinar sobre el tema? En 1995 Jobs concedió una entrevista al Instituto Smithsonian sobre diversas temáticas, entre ellas el rol de las computadoras en la educación. Su opinión fue contundente: "He donado más computadoras a más escuelas que

nadie más en el mundo y estoy absolutamente convencido de que de ninguna manera es lo más importante. Lo más importante es una persona. Una persona que incite y alimente la curiosidad de los alumnos, y las máquinas no pueden hacerlo de la misma manera que una persona es capaz". Además agregó: "las computadoras (...) no son maestros, si se quiere. Lo que los niños necesitan es algo más proactivo. Necesitan un guía. No necesitan un asistente".

Es claro que la tecnología en los procesos de enseñanza cumple cada vez un rol más importante pero, como bien advierte el Dr. Igarza, no nos olvidemos de la relevancia del maestro. Sin un maestro calificado no es posible dar un salto de calidad. La tecnología es un complemento cada vez más importante en el proceso educativo, pero no es un sustituto de un docente calificado y motivado.

Para terminar, permítanme reflexionar sobre el ensayo del Dr. Alberto Taquini (h). Creo que frente a su pregunta sobre si "queda claro que el nuevo proceso disruptivo de la educación formal está despertando", nadie puede tener duda alguna.

Como señala el Dr. Taquini, "La educación universitaria online crece aceleradamente. En 2012, el 20% de los estudiantes de universidades norteamericanas hacía cursos online. En 2014 superaron el 30% y en 2015 se arrimaron al 40%". Sin embargo, también advierte que "en Argentina, menos del 5% de los universitarios estudia a distancia".

Argentina forma parte del mundo. ¿Por qué, tal como lo hizo Sarmiento, no aprender de otras sociedades? Hoy es mucho más fácil lograrlo que hace 150 años. El proceso disruptivo que enfrenta la educación formal no puede ser ignorado. Cuanto más tarde nos demos cuenta de ello, más costos pagarán las nuevas generaciones.



Comentarios sobre políticas de acumulación de Reservas Internacionales

Por el Dr. Carlos A. Rodríguez,
Rector UCEMA.



Recientemente el Presidente del Banco Central de la República Argentina (BCRA) anunció la decisión de esa institución de acumular un 5% del PBI adicional en Reservas Internacionales, para así llegar a un total de 15%. El anuncio no estableció plazos o medios para llegar a dicho fin. Sin embargo, la prensa mencionó políticas de endeudamiento y monetización como posibles instrumentos para lograr dicho objetivo.

Esta breve nota pretende aclarar algunos temas teóricos sobre políticas alternativas de acumulación de Reservas que podrían ser de utilidad para el tema de referencia.

1-Acumular Reservas con Deuda del BCRA es posible pero problemático

Si el Banco Central (BC) se endeuda en divisas para acumular Reservas, las verdaderas Reservas Líquidas no estarían variando. Además el interés sobre esa deuda sería muy probablemente mayor que la tasa que se obtiene sobre las reservas Brutas.

La opción usada actualmente es la de endeudarse en pesos a corto plazo con LEBACS y comprar Reservas. Acá el BC está a merced de que el Mercado quiera renovar esa deuda regularmente a una tasa estable (real) en pesos (I). Si los Bancos tenedores no renuevan y se pasan a dólares, las Reservas desaparecen o el dólar sube y se licúan los activos de los bancos. Esto puede generar una corrida bancaria y cambiaría. Si no hay sorpresas, la estrategia funciona siempre y cuando la tasa de crecimiento real de la demanda de LEBACS (normalmente igual a la de la economía, o sea $g=3\%$) sea mayor a la tasa de interés real I. Si esto no pasa, los ratios no convergen y el BC deberá instrumentar un impuesto inflacionario adicional para cubrir la diferencia. Eso conlleva otros costos adicionales. En 2017 las LEBACS

pagan 24%, el target de inflación es 17% y la economía está estancada. La ecuación no cierra aún.

Además, difícilmente Argentina pueda darse el lujo de usar el impuesto inflacionario para otra cosa que no sea financiar un déficit fiscal alto y sostenido como el que experimenta hace décadas.

2-Acumular Reservas con crecimiento lleva tiempo.

Con crecimiento de 3% anual, y usando todo el señoreaje para acumular reservas, se acumula cada año la inversa de la velocidad de circulación de la Base ($k=1/10$) multiplicado por la tasa de crecimiento, o sea $3\%/10=0.3\%$ por año.

Prueba:

(1) $B = k \cdot Y$, donde Y: PBI nominal (y real porque supongo que no hay inflación)

$\Delta B = (1/10) \cdot \Delta Y$, $\Delta Y = g \cdot Y$ (donde g es la tasa de crecimiento y no hay inflación) o sea:

(2) $\Delta B = (1/10) \cdot g \cdot Y$

Además, el aumento en Base se usa para comprar Reservas:

(3) $\Delta B = E \cdot \Delta R$, donde E: tipo de cambio y R: Reservas.

Iguando (2) y (3) se obtiene la tasa anual de acumulación de Reservas

$E \cdot \Delta R / Y = g / 10$

Para $g=3\%$, la tasa anual de acumulación de reservas usando todo el señoreaje sería 1/3 de 1%.

O sea que para números razonables (y sin inflación) tardaríamos unos 15 años en acumular 5 puntos del PBI en reservas.

3- Reservas y Calificación de Riesgo País

Se menciona como posible ventaja de la adquisición de más Reservas Internacionales que esto contribuiría a una mejora en la calificación crediticia del país, otorgada por las agencias especializadas.

En mi opinión lo anterior sería correcto en la medida que las Reservas sean adquiridas genuinamente a través de una contrapartida de aumento en la demanda de dinero, producto de monetización o de uso del impuesto inflacionario.

Para números razonables (y sin inflación) tardaríamos unos 15 años en acumular 5 puntos del PBI en reservas.

Dada la situación deficitaria del tesoro, descarto la posibilidad de usar impuesto inflacionario para adquirir Reservas Internacionales. La monetización, ya sea por crecimiento o por menor inflación, sí sería una fuente genuina de acumulación de Reservas.

Otra fuente posible sería la adquisición de las mismas a través de la emisión de deuda del Banco Central. Si dicha deuda es en dólares, las Reservas netas no aumentarían y no veo por qué mejoraría la calificación crediticia del país por ello. En realidad debería empeorar ya que probablemente el BCRA pague por su deuda tasas más altas que las que recibirá por colocar las Reservas.

Si el endeudamiento del BCRA es en pesos, el problema subsiste ya que esa deuda probablemente cueste un equivalente en dólares más alto que si fuera emitida directamente en dólares, tal como está ocurriendo actualmente. Y además genera un crowding out (efecto desplazamiento) del mercado local de capitales que no favorece a la calificación de riesgo del país.

En definitiva, Reservas compradas con deuda son una manera costosa y ficticia de mostrar una liquidez que no existe, y las agencias calificadoras así lo habrán de percibir.



Por el Dr. Alejandro Corbacho

Académico del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, UCEMA.



La defensa de la democracia ante una pesada herencia

En Argentina el período democrático iniciado en 1983 ha persistido, resolviendo así la incapacidad para establecer un régimen duradero. Al sobrepasar los escollos que van surgiendo, la vida en democracia ha mostrado una característica que la distingue de los períodos que la precedieron: el papel más activo que han estado cumpliendo los ciudadanos y algunas instituciones en su defensa.

Durante la Semana Santa de 1987 se produjo el levantamiento "Carapintada". En respuesta hubo una movilización masiva de ciudadanos y representantes de un amplio espectro político que repudiaron la rebelión y expresaron su apoyo al orden constitucional. Se preservó la forma de vida democrática.

En julio de 1989 el deterioro agudo de la situación económica y social llevó al adelantamiento del traspaso del gobierno. A diferencia de tiempos pasados, no se produjo la caída del régimen. Más tarde, en diciembre de 2001, padecemos una de las peores crisis económicas de la historia. El gobierno cayó pero las instituciones de la Constitución permanecieron. Del Congreso surgió un presidente interino, quien luego convocó a elecciones para abril de 2003.

A pesar de que la democracia pudo sortear aquellos obstáculos, reaparecieron nubarrones sobre su futuro, por el afán del *kirchnerismo* de perpetuarse. A continuación, algunos ejemplos. Bajo la excusa del pluralismo, la Ley de Medios apuntó a aumentar el control estatal sobre los medios independientes y a la creación de una trama de medios afines al gobierno. Los medios públicos sostenidos por los impuestos de todos los ciudadanos fueron usados para programas como "6,7, 8". A eso se sumaron los relatos y el entretimiento de Fútbol para

Todos, y el abuso de la cadena nacional.

Las leyes a favor de lo que se rotuló como "democratización de la justicia" intentaron socavar los principios republicanos de separación de poderes, al facilitar la injerencia del poder político sobre el poder judicial, limitando su independencia. Por último, se introdujo la duda sobre uno de los pilares de la democracia, la limpieza en los comicios. Ante las fuertes dudas y la presencia de fraude, surgieron desde la Justicia Electoral y la sociedad organizaciones que fomentaron exitosamente una mayor convocatoria de fiscales voluntarios.

En diciembre de 2015 llegó a la presidencia Mauricio Macri, luego de vencer en la segunda vuelta al candidato oficialista Daniel Scioli. El traspaso de un gobierno popularmente electo a otro debería ser una fiesta para la sociedad. Sin embargo, la presidente saliente se negó a participar en la ceremonia de asunción del entrante, exhibiendo una postura deslegitimadora hacia las nuevas autoridades y al proceso por el cual accedieron a esa investidura.

La sociedad argentina ha expresado la existencia de una reserva de valores por la democracia que hay que defender

En los meses de febrero a abril últimos se asistió a la presencia continua de grupos que sostienen la necesidad de "ganar la calle", manteniendo un estado de movilización permanente para producir caos, con la intención implícita de generar respuestas para endilgar al Gobierno el calificativo de "represor".

El 6 de marzo se realizó un paro y una multitudinaria marcha docente. Al día siguiente se produjo la protesta y marcha organizada por la CGT. El 24 de marzo último, Día de la Memoria, hubo una gran movilización de los grupos relacionados con derechos humanos, que lo transformaron en un acto "anti Macri". Además reivindicaron las luchas de las organizaciones Montoneros, ERP, FAP, FAR, otros espacios socialistas, comunistas y se destacó al PRT y su tradición guevarista. Todos ellos lucharon para lograr una revolución, no para sostener la democracia.

Durante el acto se mostró insistentemente un carro alegórico que exhibió una imitación de un helicóptero. Además vendían pequeños helicópteros ofrecidos como suvenires y se escucharon cánticos contra el presidente, a quien se lo comparaba

[OPINIÓN]

LA DEFENSA DE LA DEMOCRACIA ANTE UNA PESADA HERENCIA
OPORTUNIDADES Y RIESGOS PARA LA ARGENTINA EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL

con Videla y al frente de una dictadura. Este estado de opinión se reflejó en los titulares como el de "voltear a Macri". Un día antes se habían viralizado las declaraciones de un líder sindical afirmando "queremos que le vaya mal al Gobierno".

El 6 de abril se realizó un paro total de actividades, impuesto por las bases a la cúpula de la CGT. Aunque algunas opiniones difieren, el mismo tuvo amplio acatamiento.

Más recientemente, en un encuentro de agrupaciones culturales kirchneristas, un orador afirmó que se sentía un "ambiente carbonario". De este modo hizo referencia a una organización secreta italiana que nació para resistir la ocupación napoleónica que era ilegítima. Seguramente los mencionó porque los carbonarios se caracterizaban por recurrir a procedimientos conspirativos e insurreccionales. Lo que el orador se olvidó destacar es que su ideología era, además de nacionalista, liberal. Como reacción a todo esto, la llamada Marcha del 1A fue autoconvocada a través de las redes sociales para apoyar la democracia y en "defensa de un gobierno legitimado por el pueblo". No contó con el apoyo expreso de las autoridades y, a pesar de las bajas expectativas de muchos observadores políticos, fue también multitudinaria y exitosa. Algún medio la describió como la "marcha contra el helicóptero" y tuvo el efecto de modificar el comportamiento del Gobierno.

En el mismo sentido, el paro del 6 de abril también fue testigo de la presencia en las redes sociales de un vasto espacio dedicado a expresiones en contra esa metodología y a favor del deseo de trabajar.

Estos dos sucesos muestran el impacto que pueden tener las redes sociales para reunir a las personas alrededor de la defensa de un interés común. En un caso, ayudaron a moderar los problemas de Acción Colectiva al corporizar la existencia de una mayoría silenciosa que apoya al Gobierno. En el otro, aunque no lograron evitar el paro, facilitaron la expresión y visibilización de una fuerte corriente de opinión disconforme con la organización del mismo, que de otro modo hubiera quedado tapada por el concepto de "alto acatamiento".

Este comportamiento en defensa de la democracia es explicado por el politólogo Juan Linz, quien hace años enunció que las democracias caían porque los sectores moderados bajaban los brazos o "abdicaban" de su voluntad de sostenerla y que, por su pasividad, facilitan el triunfo de la oposición desleal que postula otro tipo de régimen. Lo que vimos ahora es cómo con la ayuda de una tecnología se puede también salir de esa pasividad y organizarse en defensa del régimen.

Muchos opositores rechazan que se hable de una pesada herencia recibida. Hoy las crisis de Santa Cruz y Venezuela son ejemplos de lo que pudo haber pasado en la Argentina de haber continuado en el curso político anterior. Más allá de los aspectos económicos, existe otra herencia: grupos que no están dispuestos a aceptar la alternancia en el gobierno, la libertad y la creatividad de los individuos. A lo largo de estos años, la sociedad argentina ha expresado la existencia de una reserva de valores por la democracia que hay que defender para vivir bajo el estado de derecho y el respeto a los ciudadanos.



Por la Dra. Sybill Rhodes

Directora del Departamento en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA.

Oportunidades y riesgos para la Argentina en el escenario internacional

Parece que Argentina está desfasada. Se elige a un presidente con visión de apertura para el país, que quiere unirse al mundo, celebra la democracia institucional y la cooperación internacional. Pero el mundo cambió en la dirección de los nacionalismos, los proteccionismos y el populismo. Es innegable asumir que, en muchos aspectos, la estrategia del gobierno actual estaba diseñada sobre la base de una victoria de Hillary Clinton en las elecciones de Estados Unidos. Tomando en cuenta la presidencia de Donald Trump y las ten-

dencias mundiales que incorpora, el nuevo entorno global es más incierto y presenta más riesgos de los que los dirigentes argentinos habrían creído. Sin embargo, los cambios recientes no imposibilitan todos los aspectos de la estrategia de internacionalización de Argentina. Y también pueden llegar a funcionar como un catalizador para una cooperación regional más estrecha.

Hay riesgos innegables para la Argentina. Uno es que el *Trumpismo* posiblemente resulte en un mayor proteccionismo para todo el mundo. Entre otros efectos, esto significa que los países proteccionistas en agricultura (un sector clave para la Argentina) se sentirán incentivados para mantener esas políticas. En los Estados Unidos, el sector agrícola también está parado por perder los acuerdos de libre comercio y por el incremento de barreras proteccionistas para la fabricación. Es posible que el sector agrícola estadounidense exija subsidios para compensar estas pérdidas, armando un escenario poco optimista para un competidor como Argentina.

Aunque el proteccionismo de Estados Unidos no es una buena noticia, el comercio de Argentina ha crecido con otras regiones. Incluso puede haber más oportunidades, tales como la consideración de México de comprar maíz libre de impuestos, mientras renegocia con Estados Unidos el acuerdo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Uno de los objetivos principales de Argentina es atraer inversiones internacionales. Este propósito se verá afectado indirectamente por los cambios en Estados Unidos. El rol de anfitrión de la reunión del G20 en 2018 le permitirá presentar su clima de inversiones en el país. Pero, ¿qué pasaría si Trump, por su carácter imprevisible, no se presentase?

Como Argentina no es el único país que busca inversión extranjera, pueden haber oportunidades para negociar regionalmente inversiones en forma cooperativa para proyectos de infraestructura.

El vacío en el comercio mundial y el liderazgo de la inversión podría llegar a ser un buen incentivo para tal cooperación regional. Al mismo tiempo, es posible que cualquier muestra de

solidaridad regional, por ejemplo la simpatía con México sobre el muro, resulte en un tweet desagradable y el país quede fuera de las buenas referencias de Trump por un tiempo.

¿ENTONCES CÓMO ESTAMOS?

Las tendencias en la economía de Estados Unidos afectarán a todo el mundo. Algunos grandes sectores económicos esperan que las decisiones de Trump, para reducir las regulaciones y los impuestos de corte, estimulen el crecimiento. Si son correctos, Argentina podría beneficiarse. Sin embargo, si las mejoras económicas no se dan y la popularidad de Trump tampoco (tiene las encuestas muy bajas para un presidente en tan temprano período de mandato), existe la posibilidad de una grave crisis.

¿Qué pasa con la democracia y los derechos humanos? Hay una situación de crisis actual en Venezuela. No está claro lo que Estados Unidos hará más allá de expresar preocupación. Por un lado, Trump claramente no está interesado en la promoción de la democracia. Por otro lado, algunos de sus asesores desean ser más asertivos hacia Venezuela. En cualquier caso, esta es una oportunidad de liderazgo para el hemisferio y para Sudamérica.

Lamentablemente, el *Trumpismo* puede presentar un riesgo al ganado consenso argentino a favor de la democracia institucional, incluyendo sus últimos esfuerzos para luchar contra la corrupción. La democracia liberal parece ser menos favorecida por el nuevo Presidente de Estados Unidos. La lucha contra la corrupción, ciertamente, no es una prioridad para él.

Cuando nos volvemos a cuestiones geopolíticas, las tensas relaciones entre Estados Unidos y China o Rusia, y los posibles conflictos en Irán o Corea, plantean riesgos para Argentina como para el resto del mundo. La incertidumbre es real. Recientemente, cuando Corea del Norte disparó otro misil balístico, tweets de la Casa Blanca sugirieron que "se hizo uso del tiempo y ahora todas las opciones están sobre la mesa".

Lo mejor que puede hacer Argentina es lo que siempre es mejor: tener su casa organizada y confiar que el mundo se vaya ordenando a sí mismo.

Las tendencias en la economía de Estados Unidos afectarán a todo el mundo.

LA UCEMA RENOVÓ EXITOSAMENTE SU CREDENCIAL DE
**PROVEEDOR DE EDUCACIÓN REGISTRADO DEL
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**



Nos contenta notificarles que la Universidad, en el marco de su Especialización en Gestión de Proyectos (EGP), logró la re-certificación como Registered Education Provider (R.E.P.) del Project Management Institute (PMI). La UCEMA fue la primera universidad argentina en contar con dicha credencial para la formación de Project Managers en el país y en la región, además de ser pionera en lograr la acreditación de esta área de formación en la CONEAU.

ucema.edu.ar/posgrado/egp/rep2017



¿Cómo desarrollar las **ene**

La Diplomatura en Desarrollo y Financiamiento de Proyectos de Energía Renovable es un nuevo programa ejecutivo de la UCEMA, diseñado para atender los requerimientos profesionales del sector energético, siendo decretado el 2017 el año de las Energías Renovables.

En la Diplomatura abordamos interdisciplinariamente la situación energética de nuestro país. En principio realizamos una introducción del marco técnico-legal que ha dado lugar a nuestra actualidad energética. En una situación de cambio de matriz, resulta necesario comprender la evolución del sector industrial argentino desde sus orígenes y las responsabilidades de las instituciones que han determinado la infraestructura existente y su aprovechamiento, tales como las obras hidroeléctricas de gran porte (las distintas binacionales), y el plan nuclear argentino, así como la infraestructura en centrales térmicas y en transporte de gas. La vigente Ley 27.191, en fomento y promoción de las energías renovables, genera una obligatoriedad de diversificación en la matriz energética de 8% a 2018 y 20% a 2025, con fuente de energía renovable, de forma escalonada y a través de distintos mecanismos, ya sean contrato de energía con CAMMESA (PPA), mercados entre privados o autogeneración.

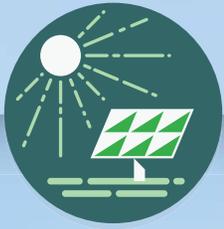
Esta iniciativa incentivará en el país inversiones por más de tres mil millones de dólares y múltiples puestos de trabajo de distintos niveles. En este sentido, se requieren de profesionales capacitados en el desarrollo de proyectos, que puedan concebir emprendimientos renovables –eólicos, solares o de biomasa y biogás– que sean bancables. Y, para ello, es necesario dar atendimento a

normas internacionales.

Gracias al compromiso con el calentamiento global y el cambio climático, los organismos internacionales de inversión han creado fondos específicos para la promoción de emprendimientos y tecnologías innovadoras eficientes. Los proyectos concebidos con los respectivos estándares de calidad internacional serán más factibles en su ejecución al corto plazo. En la Diplomatura exponemos, a través de actores locales del sector con experiencia concreta en el desarrollo de proyectos, cómo se concibe un emprendimiento desde su factibilidad hasta su entrada en operación comercial y valoración de activos.

Otro aspecto necesario a ser destacado es que la Argentina presenta características únicas en recurso. Tenemos una de las mejores condiciones eólicas – en la patagonia – y solares –en el noroeste del país– y una extensión y actividad agrícola ganadera para la biomasa y el biogás. Estos atributos atípicos en términos internacionales vienen acompañados de un prematuro desarrollo del sector, que provoca la migración de especialistas.

Es este sentido, es necesario preparar profesionales competentes que puedan incorporar experiencias internacionales, aplicadas a la realidad argentina, en su contexto impositivo, gremial, de costos y riesgos. Estos riesgos requieren de un principal tratamiento. La Argentina presenta entre tres y cuatro puntos más en tasa de deuda que cualquier otro



Por la Ing. **Regina Ranieri**, Directora de la nueva Diplomatura en Desarrollo y Financiamiento de Proyectos de Energía Renovable de la UCEMA

Energías renovables en Argentina?

país de la región. Por ello, deben instrumentarse herramientas de promoción local, que colaboren a la factibilidad económica y financiera de los emplazamientos. Bajo esta premisa, a lo largo del programa analizamos todas las variables locales e internacionales de financiación que permiten maximizar los beneficios económicos y considerar distintas alternativas para el inversor. Desde ese punto, hacemos una evaluación de riesgo de emprendimientos y alternativas de ejecución.

Esta Diplomatura intensiva viene acompañada de un programa de capacitación en temáticas de actualidad, que se lleva a cabo cada 15 días, con el objeto de mantener un conocimiento sistemático de temas que surjan en el correr del año. Aún existen normativas sin reglamentar, licitaciones sin concluir y otras iniciativas pendientes de vigencia, que tendrán un significativo impacto en el sector y demandarán conocimiento específico. Este programa también pretende generar instancias de debate y discusión para que los profesionales puedan evaluar múltiples puntos de vista y sacar sus propias conclusiones. Están confirmadas ponencias como la del Subsecretario de Energías Renovables de la Nación, Sebastián Kind. La primera charla honorífica es la del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que abrirá el debate mostrando una foto del financiamiento renovable en la Argentina, el riesgo del país y los proyectos, y la evaluación financiera al momento de estudiarlos.

La evaluación del programa también es abierta y dinámica, considerando que los alumnos son personas activas profesionalmente en el sector y tienen distintas inquietudes y aspiraciones laborales. En este sentido, se permitirá la redacción de un paper co-autoriado por los docentes, que implique la evaluación de un proyecto real o bien una investigación en un tema de interés de

las distintas Secretarías del Ministerio de Minas y Energías de la Nación.

Otro aspecto fundamental que me ha motivado en la dirección de esta propuesta es contar con los mejores especialistas de cada área. El cuerpo de profesores fue cuidadosamente seleccionado por sus competencias didácticas y la experiencia profesional en la materia que dictan, con importantes antecedentes en sus prácticas laborales en Argentina y el compromiso de transmitir su conocimiento en el tema.

En síntesis, la Diplomatura en Desarrollo y Financiamiento de Proyectos de Energía Renovable es el único programa en Argentina que se dedica al financiamiento de proyectos desde su concepción, de la mano de los pocos profesionales activos en el país en Project Finance. La primera edición agotó vacantes con suma rapidez y la edición de agosto ya tiene la mitad de sus cupos concedidos.

Profesionalmente, como Gerente de Desarrollos de una consultora internacional líder en el mercado, me complace poder abordar todos los temas vinculados a la concreción y financiamiento de proyectos, en compañía de los mejores profesionales locales e internacionales que trabajan en nuestro país.

Espero que, a partir de esta formación profesional, nuestros alumnos puedan insertarse en el mercado de forma eficiente para el desarrollo de las energías renovables, colaborando en la realización de proyectos y trabajando para que la Argentina no sólo aproveche esta realidad desde la infraestructura, sino también desde la educación. Estoy orgullosa de dirigir este programa, convencida que ha sido un éxito gracias al equipo de trabajo que me acompañó y el esfuerzo de una comunidad profesional con "hambre" de conocimiento y de ser gestores de cambio.

Tenemos una de las mejores condiciones eólicas – en la pata-gonia – y solares –en el noroeste del país– y una extensión y actividad agrícola ganadera para la biomasa y el biogás

Académicas

UCEMA | MAYO 2017

RECONOCIMIENTO A LA TRAYECTORIA DE LA DRA. LUISA MONTUSCHI

El 10 de marzo el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires entregó una distinción a la Dra. Luisa Montuschi por su destacada trayectoria profesional. El reconocimiento a la Directora del Doctorado en Dirección de Empresas de la UCEMA se enmarcó en la Jornada Conmemorativa del Día Internacional de la Mujer.

GRADUADA UCEMA SELECCIONADA PARA DOCTORADO EN ESTADOS UNIDOS

Lucila Arroyo, graduada de la Licenciatura en Economía y ayudante en la cátedra de grado de Microeconomía, fue seleccionada por la Universidad de California, Irvine, para realizar su Ph. D. in Mathematical Behavioral Sciences con beca plena.



VI ENCUENTRO SOBRE ÉTICA Y COMPLIANCE ENTRE LOS SECTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS

Con un auditorio repleto, se debatieron los mecanismos de rendición de cuentas en el sector público, con la perspectiva de los 3 poderes. También se expuso el mapa de ruta de compliance en Argentina y la revisión de la instrumentación de medidas anticorrupción en el país y la región. **Video del encuentro en ucema.edu.ar/cec-certificacion**

NUEVAS PUBLICACIONES DEL EDGARDO ZABLOTSKY

El Vicerrector de la UCEMA escribió el capítulo "Revolución Educativa. Cinco Propuestas para una Revolución Educativa en la Argentina", en el libro "Progresar con Libertad" que recientemente lanzó la Fundación Libertad y Progreso. Además, en el marco del libro "Russian Jews in America" (Toronto and Saint-Petersburg, 2016) realizó el capítulo "Education in the Colonies of the Jewish Colonization Association in Argentina".

ESTUDIANTE UCEMA RECIBIÓ PREMIO ANUAL DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA DEL BANCO CENTRAL

Eric W. Grosebacher, estudiante de la Licenciatura en Economía de la UCEMA, fue seleccionado en primer lugar de la categoría estudiante del Premio Prebisch 2016, reconocimiento anual que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) realiza en materia de investigación económica.

GRADUADO UCEMA PREMIADO POR LA ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Gustavo Torrens, graduado de la Maestría en Economía de la UCEMA, recibió el premio anual de la Academia Nacional de Ciencias Económicas junto a Sebastián Galiani, por el trabajo "Autocracy, Democracy and Trade Policy" que fue publicado en el Journal of International Economics.

SELECCIÓN DE PAPER DE ALUMNO MBA PARA LA SPE ANNUAL TECHNICAL CONFERENCE AND EXHIBITION DE ESTADOS UNIDOS

Nos enorgullece informar que el MBA Fernando Creus, actualmente de intercambio en la European Business School (EBS) de la International University Schloss Reichartshausen de Alemania, recibió la noticia de que el abstract de su paper "Balanced Scorecard and Strategic Map applied to Portfolio Management" fue aceptado por la Sociedad de Ingenieros en Petróleo (SPE) para ser presentado en la "SPE Annual Technical Conference and Exhibition" en Texas, Estados Unidos. El material seleccionado se basa en el trabajo de tesis que Fernando realizó para su Maestría en Dirección de Empresas de la UCEMA, tutorado por la Dra. Alejandra Falco.

ACTIVIDADES CON LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

En el marco del convenio de cooperación recientemente firmado entre la Universidad de Salamanca (USAL) y la UCEMA, el 25 de abril contamos con una Conferencia exclusiva del escritor madrileño Carlos Fortea, profesor del Máster en Global Studies de la USAL. La reunión se focalizó en el análisis de los vínculos entre la literatura y la política, en referencia a su novela *Los jugadores* (Nocturna, 2015), cuya trama se desenvuelve en la Conferencia de Paz de París, en 1919.



NICK LEESON EN UCEMA

El 7 de abril Nick Leeson, quien en 1995 se convirtió en la leyenda negra del mundo de las finanzas al quebrar la banca Baring Brothers, participó de un encuentro exclusivo organizado por la Revista Bank en la UCEMA. Discutió junto a un grupo de especialistas su historia profesional, el ilícito cometido y cómo se encuentra hoy la industria para impedir que se repitan situaciones de este tipo. El panel estuvo integrado por Adelmo Gabbi, Presidente de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires; Gregorio Rossello de Mercado de Valores de Buenos Aires; Andrés Ponte, Presidente de ROFEX; Diana Mondino de la UCEMA; Marcos Ayerra, Presidente de la Comisión Nacional de Valores; Alfredo Roisenzvit, Consultor y ejecutivo de RiskBusiness; y Augusto Darget de Silver Cloud Advisors. La actividad fue conducida y moderada por Claudio Zuchovicki.

MARKETING DIGITAL Y PYMES

En el marco del lanzamiento de la Diplomatura en Estrategia Comercial y Marketing para PYMES, el 28 de marzo se realizó un encuentro centrado en el aporte de las herramientas digitales para el sector, liderado por Víctor M. Valle (Director, Google Marketing Solutions, Spanish-Speaking Latin America at Google); Federico Buciak (Consultor en Marketing Digital); Gabriel Weitz (Sales Operations Lead en Google) e Ignacio Rey Goitia (Co Founder en Verteco Argentina).

SEMINARIO INTERNACIONAL EN INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el marco de la semana de inicio de la edición 2017 de la Diplomatura en Investigación de Mercado UCEMA, el jueves 16 de marzo se realizó el seminario exclusivo liderado por el Dr. H. Steven Scholte, profesor Asociado del Departamento de Cerebro y Cognición de la Universidad de Ámsterdam. Scholte compartió con el auditorio las investigaciones clave que permitieron detectar que una parte sustancial de los procesos decisivos humanos se comportan de manera automática (sistema tipo 1), sin estar bajo control, y de forma típicamente inconsciente.

IV CONGRESO ARGENTINO EN MERCADO DE CAPITALES

Con sede compartida en la UCEMA y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, se realizará el 7, 8 y 9 de junio bajo el lema "Integración, Federalización y Educación, pilares del Nuevo Mercado de Capitales Argentino". Los tópicos centrales serán: Aspectos estructurales de la ley de mercado de capitales; Integración y federalización; Arquitectura y organización de los mercados; Instrumentos y operaciones; Mercados, tecnología y finanzas; Integridad, normas de conducta; Educación financiera; Ética, transparencia y gobierno corporativo. Más información en ucema.edu.ar/congreso

ARTICULACIÓN ITBA UCEMA ENTRE LA LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS, Y LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO

La UCEMA y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) firmaron un acuerdo de cooperación académica que, mediante articulación por equivalencias, permite que los alumnos que se hayan recibido de la Licenciatura en Administración y Sistemas del ITBA tengan la posibilidad de continuar la carrera de Contador Público que se cursa en la UCEMA. El acuerdo se estableció con el fin de beneficiar a todos los graduados de la carrera de Administración y Sistemas del ITBA, y fomentar una formación académica de gran valor y excelencia.



EXPO EFI 2017



La UCEMA estuvo presente en la Expo EFI 2017 que se desarrolló el 8 y 9 de marzo en el Hotel Hilton. Durante el encuentro, realizamos el Workshop Perspectivas Financieras de los Mercados Internacionales: revisión de datos, análisis y planteo de estrategias de Momentum, a cargo del Dr. José Dapena y del Mg. Julián Siri, respectivos Director y profesor del Departamento de Finanzas. En el marco del Congreso Económico Argentino que también desarrolla la feria, la Dra. Luisa Montuschi, Directora del Doctorado en Dirección de Empresas, participó en el panel Productividad, Sectores y Apertura Comercial. Empleo e Impacto Social. Durante el encuentro, compartió sus últimas investigaciones y conclusiones en relación con el empleo, el desempleo y la informalidad laboral en la Argentina, y la estrecha relación con la pobreza y la indigencia.

DINERO ELECTRÓNICO Y ECONOMÍA SIN EFECTIVO

Tal es el título de la columna del Dr. Valeriano García, economista del Banco Mundial, en la sección Perspectivas del Centro de Economía Aplicada de la UCEMA. En ella sostiene que los Bancos Centrales (BC) están implementando esquemas para regular el "dinero electrónico" bajo la premisa de que genera cambios en la oferta monetaria. Estas regulaciones se hicieron efectivas en varios países y se están extendiendo a otros en forma rápida. Los BC justifican la necesidad de regular por el supuesto que los operadores de dinero electrónico están emitiendo dinero, a tal punto que algunas leyes tienen capítulo sobre la emisión de dinero electrónico. **Ver informe completo en ucema.edu.ar/cea**



Fidelización en PyMEs

UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA CRECER EN MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE

En los momentos de crecimiento del consumo, el foco de las empresas está puesto en las ventas.

- ¿Cuántas ventas promedio lleva cada vendedor?
- ¿Cuántos socios nuevos se dieron de alta este mes?
- ¿Cuál es el producto más vendido?

En distintas actividades y rubros, cualquier empresario puede responder estas preguntas sin mucho esfuerzo, aún cuando no sea el responsable directo del área comercial, porque los indicadores relacionados con las ventas forman parte de los tableros básicos de seguimiento en cualquier empresa. En el caso de las empresas que brindan servicios con abono recurrente, los indi-

cadores de bajas (los socios del gimnasio que abandonaron este mes, los clientes que cancelaron su suscripción al seguro), aunque son mucho más antipáticos, también se encuentran en esos tableros. Sin embargo, conocer con mucha exactitud esos indicadores no garantiza entender en profundidad lo que está sucediendo con la demanda, ni permite gestionar correctamente la fidelización de los clientes.

LA FIDELIZACIÓN QUE NO SE VE

Pensemos en dos empresas del mismo rubro, para este ejemplo voy a usar una óptica, pero podría ser una imprenta, una clínica de diagnóstico por imágenes, un consultorio odontológico, una fábrica de pinturas o un banco.

Las ópticas A y B vendieron cada una 1.000 pares de anteojos el año pasado, la misma cantidad que habían vendido el año anterior. El precio promedio de cada par es similar, por lo tanto facturaron aproximadamente lo mismo. Podría ser incluso que hubieran sido igual de eficientes y que las dos presentaran la misma utilidad. Aunque en apariencia estamos frente a dos empresas muy parecidas en su solidez y perspectivas de negocio, frente a una modificación en el escenario externo una de ellas podría ser sensiblemente más vulnerable que la otra a los cambios y no advertirlo mirando únicamente esos tableros. Si bien todavía no he explicado claramente cómo se define el concepto de fidelización, permítanme adelantar que lo que se busca



Por el Mg. Rodrigo Castiglione, profesor del Departamento de Marketing de la UCEMA.

fidelizar son clientes. Por lo tanto, el foco debe estar puesto directamente sobre el comportamiento de los clientes, en lugar de mirar únicamente lo que ocurre con la venta de productos.

"SON LOS CLIENTES, ESTÚPIDO"

La afirmación "se vendieron 1.000 pares de anteojos el año pasado" nos cuenta solamente una parte de la verdad. Para poder realizar un análisis del estado de fidelización en esa empresa, es mucho más potente parafrasearlo como: una determinada cantidad de clientes (identificados individualmente) compraron 1.000 pares de anteojos.

Este cambio que, a primera vista, parece simplemente un juego de palabras, propone un cambio estratégico en la forma de gestionar la empresa.

Cuando el foco está puesto en los clientes, cada interacción que estos tienen con la empresa debe quedar registrada con fecha, nombre y detalle de la venta.

Ese registro detallado permite analizar la actividad desde una perspectiva más amplia que la que se obtiene cuando solamente se hace el seguimiento de los números de ventas y bajas.

Para ilustrar la idea, supongamos que 1.000 clientes compraron un par de anteojos cada uno durante el año 1.

En la óptica A, al año siguiente esos mismos clientes repitieron la compra de un par de anteojos cada uno. En la óptica B, ninguno de los clientes que compró

durante el primer año realizó una compra en el año siguiente. Conquistaron 1.000 clientes nuevos y a cada uno le vendieron un par de anteojos.

En el caso A, la Tasa de Retención es del 100%. Es decir, en un determinado período se retuvo a todos los clientes que habían realizado transacciones durante el período anterior.

En el caso B, la Tasa de Retención es 0%. Ninguno de los clientes del período 1 volvió a ser cliente durante el período 2. Podríamos expresar esta situación también mediante un concepto complementario: todos los clientes "abandonaron" a la empresa o "desertaron". Por lo tanto, la Tasa de Deserción fue del 100%.

Con el ejemplo anterior quedan introducidos dos indicadores claves para conocer el es-

tado de fidelización en una empresa: Tasa de Retención (TR) y Tasa de Deserción (TD).

ETAPA DE DEFINICIONES

La TR se define como la cantidad de clientes que la empresa retuvo entre dos períodos, en relación a la cantidad de clientes que tenía en el primer período.

La TD es la cantidad de clientes que abandonaron (que dejaron de ser clientes), como una proporción de la cantidad inicial de clientes. Seguramente alguno de los lectores más rigurosos se estará preguntando: ¿por qué definir dos indicadores cuando uno se obtiene simplemente como complemento del otro? Y es una pregunta muy válida.

La respuesta está en las diferencias prácticas para obtener estos indicadores, de acuerdo a la actividad de la empresa. En ciertos rubros es fácil identificar a los clientes que vuelven a comprar, mientras que en otros queda un registro claro de los clientes desertores.

En un restaurant no queda un registro de los clientes que abandonaron, pero sí se podría identificar a los que volvieron. En una imprenta se puede analizar cuáles fueron los clientes que registraron compras en diferentes períodos. Es relativamente sencillo conocer cuántos pacientes que fueron a un consultorio el año pasado volvieron a tener una consulta este año.

En estos casos, es más directo el cálculo de la Tasa de Retención.

Por otro lado, un proveedor de servicios de internet tiene un registro minucioso y detallado

de los clientes que solicitaron la baja del servicio. En un gimnasio se puede conocer rápidamente qué clientes dejaron de pagar la cuota mensual. En general, en todos los casos en los que el cliente deba solicitar expresamente cancelar una suscripción, es fácil obtener la Tasa de Deserción.

Ahora ya podemos definir con mayor precisión qué significa realizar acciones de fidelización para incrementar la lealtad de los clientes. Gestionar la fidelización de clientes en una empresa se traduce directamente como: reducir la Tasa de Deserción.

¿Y QUÉ ES MEJOR?

"¿Pero qué es más conveniente? ¿Ser la óptica A o la óptica B?", se pregunta impaciente el empresario pragmático cuando percibe que estamos llegando al final del artículo y no

aparece una respuesta evidente, que incline la balanza hacia un lado. Así planteada, esa pregunta no tiene respuesta.

Lo que sí se puede afirmar con seguridad es que es mejor conocer el estado de fidelización de los clientes de una empresa que no conocerlo. Es mejor saber si una empresa es más parecida a la óptica A o a la óptica B, que no saberlo.

En un escenario de incertidumbre, las empresas con una alta Tasa de Deserción podrían sentir más rápidamente el impacto en sus ventas y, por lo tanto, ser más vulnerables.

GESTIÓN DE LA PERMANENCIA

Una adecuada gestión tendiente a incrementar la permanencia de los clientes con la empresa requiere cumplir con estos pasos:

- **Registro:** es imprescindible mantener un registro histórico de las transacciones para que sea posible analizar el estado de fidelización de los clientes con la empresa.
- **Tablero de indicadores:** a partir de los datos obtenidos en ese registro, desarrollar un tablero de seguimiento periódico de la Tasa de Deserción (o Retención) en el negocio.
- **Hipótesis de mejora:** mediante la exploración analítica o cualitativa se plantean hipótesis sobre los principales motivos que afectan la permanencia de los clientes.
- **Campañas:** se realizan las acciones tendientes a reducir la deserción de los clientes o incrementar la retención.
- **Medición:** evaluar el impacto de las acciones en los indicadores de fidelización.

¿ES RENTABLE LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN LAS PYMES?

Las acciones comerciales de fidelización generan beneficios más rápidamente y a menor costo que las acciones de captura de clientes. Los costos de adquisición son menores, porque el segmento al que se busca recuperar ya ha confiado anteriormente en la empresa. Por otra parte, los clientes fidelizados confían en la marca y no están dispuestos a tomar el riesgo de cambiar fácilmente de proveedor solamente por una diferencia en el precio.

Por lo tanto, la planificación y gestión adecuadas de la permanencia de los clientes son prácticas altamente recomendadas para las PyMES, destinando recursos y presupuesto específicos a las acciones comerciales de fidelización, además de los destinados a las acciones de captura.



Por José María Poirier

Coordinador de actividad cultural, UCEMA.



La labor de interpretar a Bergoglio

Partiendo de la premisa de que conocer e interpretar el pensamiento de Jorge Mario Bergoglio no es tarea sencilla, y menos aún serían seguras las conclusiones que de ello se saquen, conviene reconocer que, a diferencia de lo que sucede en gran parte del mundo, los argentinos vivimos con extrema polarización sus repetidas injerencias (acaso agrandadas por la lupa de la política nacional) en el campo social y político. ¿Pero no es demasiado político este Papa?, se preguntan muchos en nuestro país con evidente preocupación. En una reciente entrevista del jesuita Antonio Spadaro, director de la antigua y prestigiosa revista italiana *La Civiltà Cattolica*, considerada una versión autorizada de la hermenéutica vaticana, Francisco, después de confirmar que Néstor Kirchner no lo soportaba y que las relaciones entre ambos eran tensas, afirma que toda homilía “es siempre política porque se hace en la ‘polis’, en medio del pueblo”. Y que todo “tiene una dimensión política y tiene que ver con la construcción de la civilización”. Llega a afirmar que un sacerdote en el confesionario, cuando da la absolución, está construyendo el bien común. “Hay que tener en la mente una política grande, amplia -dice-. Esta no es la política ideológica o la pequeña política de la coyuntura, por más que sea importante”. Y luego remata: “Los cristianos no deben ser apolíticos”. En el libro *Últimas conversaciones*, apenas publicado, su predecesor, el alemán Joseph Ratzinger reconoce que también para él fue una sorpresa que el último cónclave eligiera a Bergoglio, pero afirma que “cuando vi cómo hablaba con Dios, por un lado, y con las personas, por otro, me alegré de veras; y me sentí feliz”. Lo describe como un hombre de “afectividad directa con las personas”, de reflexión pero que a la vez “está muy cerca de la gente, alguien acostumbrado a relacionarse con las personas”.

Vivimos con extrema polarización sus repetidas injerencias.

Y que también cabe destacarse “la valentía con la que afronta los problemas y busca soluciones”.

Por otra parte, una clave de interpretación de las intenciones de Francisco la ofrecen sus mismas palabras en determinadas ocasiones. Hablando a los embajadores ante la Santa Sede en 2016, observaba que es deseable que “el lenguaje de la política y de la diplomacia se deje inspirar por la misericordia, que nunca da nada por perdido”. Aquí se percibe a qué se refiere cuando habla de “pensamiento incompleto” o “pensamiento abierto”, en la absoluta libertad con que se relaciona con figuras políticas como Obama o Putin, con los líderes de diferentes naciones e ideologías, o cuando expresa su deseo de acercarse a China o de darle protagonismo a las “periferias” geográficas y existenciales. Una dinámica “libre y fluida”, como observa Antonio Spadaro, se advirtió también en el viaje a los Estados Unidos, “donde sus discursos no ofrecieron ningún argumento para confirmar la identificación del catolicismo con las categorías políticas

de ‘conservadores’ o ‘progresistas’, o con etiquetas como *pro-life* contra *pro-choice*”. Como el jesuita Erich Przywara (1889-1972), que fuera maestro del gran teólogo suizo Hans Urs von Balthasar, señala Spadaro que tampoco

el primer Papa jesuita proclama un “catolicismo entendido como garantía política, ‘último imperio’, heredero de gloriosos vestigios, pilar para contrarrestar el declive, frente a la crisis de los liderazgos globales en el mundo occidental”. También Bergoglio, como Przywara, reconoce que los cristianos están llamados a “salir fuera del campamento” para llevar sobre sí “el ultraje de Cristo”. Y el Papa repite que la Iglesia vive en plenitud el propio misterio sólo cuando es “descentrada” y cuando se encuentra “en salida” de sí, cuando no es “autorreferencial” y por lo tanto no necesita adquirir márgenes de influencia.

Al mismo tiempo, no puede dudarse de que Francisco es genuinamente un “animal político”, que parece no pensar la realidad (y la fe) fuera de ese marco que tiene como primacía el bien común entendido como la opción preferencial por los más pobres y excluidos; y que quiere ser “profético” y también demostrar capacidad de consenso.



EL CINE IMPERDIBLE

APROXIMACIÓN AL MEJOR CINE. PROYECCIÓN DE PELÍCULAS CON PRESENTACIÓN Y POSTERIOR DEBATE.

Coordinación: JOSÉ MARÍA POIRIER | periodista especializado en crítica literaria y cinematográfica, director de la revista Criterio y ex-director del Museo del Cine de la Ciudad de Buenos Aires.

Curador de programación cinematográfica: PABLO DE VITA | Investigador y crítico cinematográfico; colaborador del diario La Nación.

Lunes a las 19 h, Auditorio Reconquista 775, Ciudad de Buenos Aires. Entrada libre y gratuita.

MAYO 19 H

ETERNAS CARICIAS FRANCESAS
Organizado con la Embajada de Francia en la Argentina y el Institut Français.

INSTITUT
FRANÇAIS
Argentine

REPÚBLICA FRANCESA
AMBASSADE DE FRANCE EN ARGENTINE

af Alliance Française
Buenos Aires

Lunes
08/05
MELODRAMA
ROMÁNTICO

LOS PARAGUAS DE CHERBURGO
de Jacques Demy
Francia, 1964. 91 min.

Lunes
15/05
COMEDIA

DÍA DE FIESTA
de Jacques Tati
Francia, 1949. 86 min.

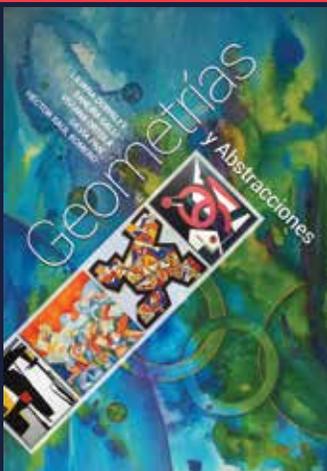
Lunes
22/05
DRAMA
BIOGRÁFICO

LOS 400 GOLPES
de François Truffaut
Francia, 1959. 99 min.

Lunes
29/05
DRAMA
ROMÁNTICO

MÉLO
de Alain Resnais
Francia, 1986. 112 min.

Espacio de Arte UCEMA | Galería Reconquista 775



Muestra Geometrías y Abstracciones

Artistas de la Sociedad Argentina de Artistas Plásticos en la UCEMA. Obras de LILIANA DOWBLEY, SANDRA GALLI, VIVIANA ORTOLÁ, SILVIA PAN, HÉCTOR RAÚL ROMERO.

Entrada libre y gratuita. Visitas hasta el 16 de junio de 2017. Lunes a viernes de 14 a 19 h.

Formas en blanco y negro

Realizada en marzo con fotografías de Sofía Dodero, Leonor Achaval, Madeleine Ekserciyán, Ricardo Rivera y Gustavo Zinn.



Daniela Cantoli
Directora
Cantoli&asoc Recursos Humanos.

Autoconocimiento: Camino hacia un liderazgo propio y genuino

LIDERAR EN LOS ESTILOS ORGANIZACIONALES DE HOY

Las organizaciones se desarrollan en un **contexto complejo**, tanto a nivel interno como macro, que suma las problemáticas propias de cada industria. Se trabaja en un nivel de incertidumbre permanente y constante en los negocios, en coexistencia con diferentes generaciones y atravesado por nuevos temas de diversidad.

En este nuevo escenario se tiende a trabajar por proyectos, las jerarquías son dinámicas, los tiempos se aceleran, siendo los ciclos más cortos y, por ende, la toma de decisiones excesivamente rápida. Al mismo tiempo, se les exige a los líderes no perder la mirada en el largo plazo.

Van surgiendo diversos estilos de liderazgo, pero todos con la misma necesidad de fortalecerse y afianzarse en

las habilidades blandas, por lo que hoy más que en otros momentos todos los caminos nos llevan al concepto de **autoconocimiento** como factor clave. Éste permite afianzar nuestra **inteligencia emocional** y visualizar cuáles son nuestras áreas de mejora y fortalezas. Es necesario repensarse de modo constante y, en función de ello, leer el contexto y las necesidades que plantea el negocio y el equipo a cargo, para llegar a ser **máster en nuestras competencias**, maestros en nuestro propio estilo, manejarlo, enriquecerlo, saber en qué contexto funcionamos mejor, qué información solemos considerar, cómo tomamos decisiones, qué nos motiva, y cómo manejamos las frustraciones. El esquema (ver página 23) expone las necesidades de los líderes en el Siglo XXI y, por ende, los indispensables de hoy. A estos conceptos se le incorpora la necesidad de que el liderazgo sea situacional, basado fundamentalmente en la premisa de la adaptabilidad. Pensando en competencias, la capacidad

de adaptación es un diferencial del líder actual.

VOLVAMOS AL PUNTO

Además de estar insertos en una organización, el avance en la carrera profesional en sí misma requiere ir **sofisticando competencias**, así como dar importancia a dimensiones que al inicio no se suelen considerar. Cuando somos profesionales jóvenes, es natural que nos afiancemos en las competencias técnicas, es decir, aquellos conocimientos sólidos y concretos que nos acompañarán a dar nuestros primeros pasos en la vida laboral. IncurSIONAMOS así en múltiples instancias de formación académica, tales como posgrados y maestrías para perfeccionarnos, las cuales consideramos que favorecerán nuestro desarrollo inicial.

Sin embargo, con el avance de la



carrera y frente a la necesidad de asumir nuevos desafíos que amplíen nuestro perfil de **"Experto Técnico"**, debemos tener la capacidad de integrar nuevas variables que tienden a ser más **"soft"**, como las llamamos en recursos humanos.

Entre las más significativas y necesarias en la actualidad del trabajo, como Líder de equipo, Jefe, Gerente o Director, podemos ubicar:

- La **capacidad de escucha y de comunicación**.
- De la mano de la **inteligencia emocional** se encuentra la versatilidad, el aplomo, y la capacidad de generar vínculos positivos de largo plazo con las personas que nos rodean, ya sean compañeros, proveedores, clientes, jefes o colaboradores.
- La **flexibilidad**, así como la tolerancia al trabajo bajo presión y el manejo de la incertidumbre.

El listado no pretende ser acabado, sino nombrar aquellas cuestiones más significativas. El autoconocimiento y nuestra capacidad de insight van a ser determinantes en nuestro camino hacia el crecimiento, no sólo laboral sino

también personal.

Pero este autoconocimiento también abarca el conocer qué nos motiva, qué nos quita el sueño, qué nos apasiona. Saber realmente en qué uno se destaca, dónde marca la diferencia y qué cosas propias obstaculizan el desarrollo, cuáles se quieren modificar y cuáles no. Aquí es en donde entran en juego **las motivaciones**, los drivers, qué valora la persona y qué busca que un trabajo le aporte. Se llega así al concepto de anclas motivacionales. Comenzar el trabajo del autoconocimiento implica el desarrollo e incorporación de nuevas competencias, aptitudes y actitudes a nuestra caja de herramientas, para así consolidarnos como profesionales más estratégicos y abiertos a dar el salto hacia un **estilo de liderazgo que nos sea propio y genuino**.

AUTOCONOCIMIENTO: UNA NECESIDAD INSTALADA

¿Qué tipo de información tendemos a tomar en cuenta y cuál solemos pasar por alto? ¿Qué decisiones tomamos y

Comenzar el trabajo del autoconocimiento implica el desarrollo e incorporación de nuevas competencias, aptitudes y actitudes

cuáles nos cuestan más? ¿Cómo abordamos un proyecto y qué podemos mejorar? ¿Nos motivamos al final del deadline o nos organizamos al principio y después perdemos motivación? ¿Cómo manejamos los cambios de último momento?

Estas preguntas deben hacerse al momento de liderar el desarrollo de la propia carrera y el de nuestros colaboradores. De este modo, podremos conocer con quién se genera mayor sinergia, quién piensa y acciona totalmente distinto a uno y qué se puede aprender de los colaboradores para mejorar y potenciar el perfil propio. Invitamos así a poner en un primer plano la autoexploración, un trabajo que requiere, sin lugar a dudas, **valentía, honestidad** y, por sobre todas las cosas, una fuerte cuota de **humildad** que nunca debemos perder.

DOBLE TITULACIÓN MBA UCEMA – MIB FIU



El 4 de abril recibimos la visita de dos autoridades de la Florida International University (FIU), Gabriela

Gillespie y Lisa-Gaye Shakespeare, para presentar el Programa de Doble Titulación exclusivo para alumnos de la Maestría en Dirección de Empresas.

Gracias a este acuerdo, FIU reconoce los estudios cursados en UCEMA y, luego de realizar un ciclo de asignaturas en Estados Unidos, les otorga el título de **(Master in International Business)**. Durante una charla con los alumnos y recientes graduados del MADE, Gabriela y Lisa presentaron el programa y aclararon dudas sobre los procesos y requisitos para participar.

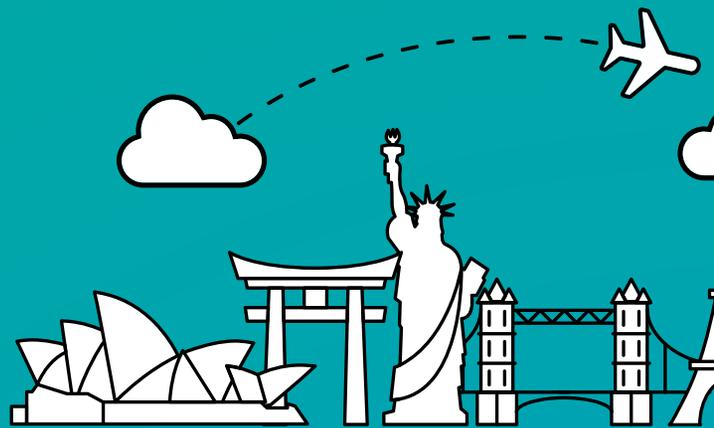
DÍA DE LA EMPRESA 2017

El jueves 29 de junio realizaremos la 18ª edición del Día de la Empresa UCEMA

Si estás en proceso de búsqueda laboral, reinsertión o buscás un cambio ésta es una oportunidad para contactarte de manera directa con personal de Recursos Humanos de empresas y consultoras de primer nivel. Tendrás la posibilidad de acercarles tu CV y conocer las ofertas laborales existentes para vos. Es una actividad pensada para perfiles de todos los niveles de seniority.

También contaremos con una dinámica de *speed dating* para que puedas darte a conocer entre las mejores consultoras del país. Inscríbete y consultá las organizaciones participantes en:

ucema.edu.ar/dia-de-la-empresa



ALUMNOS DE INTERCAMBIO PRIMER SEMESTRE 2017

Desde el Departamento de Desarrollo Profesional, y en nombre de toda la Comunidad UCEMA, queremos dar la bienvenida a los alumnos de intercambio que se suman a las clases del primer semestre 2017 en nuestra institución. Recibimos a trece estudiantes provenientes de ESC Rennes (Francia), San Diego State University (EE.UU.), University of Technology of Sydney (Australia), Universidad Carlos III de Madrid (España) y Regent's University London (Reino Unido). Desde marzo, comparten clases con los estudiantes locales y fortalecen su desarrollo personal y profesional con esta experiencia internacional. Deseamos que disfruten su estadía en Argentina y trabajaremos diariamente para que este proyecto represente un gran aporte para sus carreras.

Contacto: exchange@ucema.edu.ar



VISITA INSTITUCIONAL AUDENCIA SCHOOL OF BUSINESS

El 16 de marzo recibimos la visita de Desi Schmitt, Directora del Departamento de Relaciones Internacionales de Audencia Business School (Francia). Audencia ha sido universidad partner de nuestra institución desde 2001. Ofrece una amplia variedad de cursos cortos y forma parte de nuestro pool de universidades habilitadas para realizar un intercambio.

La visita de Desi nos permitió planificar las próximas actividades conjuntas para este y el próximo año, en el marco de la constante apertura global de la UCEMA.





DDP Internacional

NUEVO

INTERCAMBIO INTERNACIONAL

DESTINADO A ALUMNOS QUE ELIGEN A UCEMA PARA SU DOBLE TITULACIÓN

Presentamos el nuevo Programa de Intercambio por Extensión para estudiantes de Dobles Titulaciones de Grado.

¿En qué consiste?

Se trata de un programa de extensión internacional, en el que los alumnos participantes estudian un semestre en el exterior, luego de finalizar la cursada de su segunda carrera (deberán aprobar en UCEMA todas las materias correspondientes a la segunda titulación).

¿Quiénes pueden participar?

Los alumnos que estén realizando su segunda carrera de grado en UCEMA (todas las Licenciaturas, Contador Público e Ingeniería en Informática).

¿Cuándo me voy de intercambio por extensión?

En el semestre inmediatamente posterior al de la finalización de cursada del segundo título, de acuerdo al calendario académico de la universidad partner. Por ejemplo, si finalizás en diciembre te irías de intercambio en enero (universidades del hemisferio norte) o marzo (universidades del hemisferio sur) del año siguiente.

Entonces, ¿cuándo me recibo si participo de este programa?

Te graduarás del segundo título cuando hayas finalizado el intercambio y recibamos tu *transcript*. Debido a que los programas de intercambio están destinados exclusivamente a los alumnos regulares, deberás mantener esa condición durante todo el tiempo que dure el mismo.

Si ya realicé un intercambio durante mi primera carrera y estoy cursando un doble título, ¿puedo participar del programa?

Sí, por supuesto. Con la única salvedad que la prioridad para la elección de destino la tienen aquellos alumnos que no hayan realizado un intercambio durante la primera carrera.

Si vengo de otra universidad y estoy realizando el segundo título en UCEMA, ¿puedo participar en el programa?

También podrán participar del programa aquellos estudiantes provenientes de otras instituciones que estén realizando la segunda carrera en UCEMA en el marco de un acuerdo de doble titulación. Si tu caso es diferente, contactate con nosotros y te informamos.

¿Me interesa, quiero saber más!

¡Genial! Mandanos un correo electrónico a exchange@ucema.edu.ar, contanos tu caso y te daremos detalles del programa.

PROGRAMA DE INTERCAMBIO POR EXTENSIÓN

MAF-MEI-MADE FULL-TIME 2018

Desde el mes de mayo se encontrará abierta la convocatoria para el Programa de Intercambio por Extensión para los alumnos de las Maestrías en Finanzas, Dirección de Empresas (full-time) y Estudios Internacionales, que se encuentren cursando su segundo año y quieran realizar una experiencia internacional durante el período enero-abril 2018.

Inicio de postulaciones: 20 de mayo.

Cierre de inscripción: 1º de agosto.

+ info en ucema.edu.ar/ddp-internacional
exchange@ucema.edu.ar

PARA CONTACTARTE CON EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL PODES ESCRIBIR A:

» **Asesoramiento en búsquedas laborales:**
ddpp@ucema.edu.ar

» **Programas internacionales:**
exchange@ucema.edu.ar

ucema.edu.ar/ddp

La comunicación también se aprende

Por La Lic. María Zaldívar, Directora del Curso de Oratoria de la UCEMA

En los últimos dos años la Universidad del CEMA ofreció un curso de capacitación en herramientas de comunicación. Tras una evaluación realizada, podemos afirmar que el proyecto resultó exitoso.

Cada vez mayor cantidad de profesionales reconocen la importancia de transmitir en forma efectiva sus ideas. En efecto, durante mucho tiempo, la mirada tradicional sobre el desempeño laboral no incluía el “cómo” se transmitía, lo cual en parte resultaba en que excelentes profesionales no alcanzaban el éxito que sus condiciones hubieran supuesto. Se tardó en reconocer que, en no pocos casos, la diferencia reside entre el que comunica bien y el que no lo hace. La llave de una presentación exitosa está en lograr un vínculo entre el orador y el auditorio. La pregunta es cómo. La condición necesaria es generar empatía entre

las partes. Que el público, sea externo o de la misma empresa o comunidad a la que pertenece el orador, sienta que quien habla lo hace a cada uno de los asistentes. Según los expertos en comportamiento humano, el miedo a hablar en público se ubica en segundo lugar después del miedo a la muerte. Entonces, es importante entender que es normal y hasta sano sentir nervios frente a esa eventualidad; el cuerpo reacciona ante una situación poco frecuente. Aceptado que uno sentirá nervios o una suerte de incomodidad, el siguiente paso es aprender a controlar esas emociones. De eso se trata el aprendizaje. En la actualidad, es creciente el interés por conocer las mejores formas de transmitir nociones, conceptos o convocar a una tarea común dentro de las organizaciones. El poder del marketing traspasó la frontera de la publicidad comercial, hizo pie en la comunicación política y hoy los ejecutivos también intuyen que aquello que sirve para promover una marca o a un candidato es aplicable al mundo de los negocios y, aún, al de la academia. Los argentinos, afectos a los extremos, de

no prestarle atención a cómo comunicarnos fuimos a cursos de “stand up” para niveles gerenciales. Como si hacer reír al auditorio, divertirlo y ser ameno fuera el fondo – y no un aspecto más – de la presentación.

También se están incorporando herramientas de realidad virtual para quebrar ese miedo a la exposición. Se trata de páginas web o “apps” que se descargan en el teléfono

El miedo a hablar en público se ubica en segundo lugar después del miedo a la muerte.

celular para que cualquiera pueda experimentar las sensaciones y reacciones que le produce estar al frente de un auditorio sin pasar por la experiencia real. Si bien son instrumentos novedosos y quien los utiliza puede, efectivamente, sentirse dando una conferencia, también es cierto que sabe que, en verdad, no es más que una experiencia virtual.

La riqueza de argumentos, la dedicación con que se elija el material a compartir y el respaldo bibliográfico seguirán siendo lo principal. Ahora bien. Es importante considerar que la manera de exponer determina parte del éxito; cuanto mejor se transmita lo que se tiene para decir, mejor y más sencilla será la recepción.

La economía Argentina 2017: desafíos de corto y largo plazo*

Víctor J. Elías,

Master of Arts y Ph.D. in Economics, U. de Chicago, Dr. en Economía en la U. Nacional de Tucumán. Profesor Emérito de la UNT. Miembro de la Academia Nacional de Cs. Económicas. Profesor visitante de las Universidades de Harvard y Stanford.



Todos estamos deseando que tome fuerza la recuperación económica Argentina en el 2017 y que dure varios años. Ello debe venir de la mano de un aumento de los gastos de inversión en el sector privado, lo cual depende de determinantes que actúan en el corto y largo plazo. Por otro lado la trayectoria de largo plazo si bien responde básicamente a la performance en la productividad, fenómenos de corto plazo tienen su influencia en esta trayectoria. Esta interrelación hace difícil pensar en lograr un incremento sostenido sin solucionar los problemas inmediatos. También están los eventos no esperados de origen externo que pueden producir alivio y mejoras que a veces duran varios años y ocultan los problemas actuales.

La inflación sigue siendo un problema relevante para esperar una recuperación. La actual emisión monetaria es alta y el déficit público que lo alimenta no parece haber sido atacado. No es suficiente querer generar confianza. Se necesita de una reducción sistemática de la emisión monetaria. Ello produciría la estabilización necesaria para la toma de decisiones y disminuirá el avance estatal en el tamaño y quehacer económico privado, que también ayuda a mejorar sustancialmente el manejo administrativo del sector público. Si bien se eliminaron diversas regulaciones que nos hacían tener una inflación reprimida, aun es necesario proceder a reducir su nivel. No se puede sustituir una reducción directa de la emisión monetaria con múltiples regulaciones en distintas áreas y mercados que solo hacen más fuerte el efecto negativo de un proceso sostenido de suba de precios.

Si bien las fuentes del crecimiento económico de la Argentina identifican diversos factores que pueden ayudar a mejorar la performance económica de largo plazo, cada uno de ellos hace pequeños aportes (ver cuadro anexo). Es importante recordar

que el crecimiento económico per capita de la Argentina fue en promedio apenas mayor al uno por ciento anual, tanto en el siglo XIX como en el XX. Hubo variaciones importantes dentro de cada siglo, pero los más y los menos nos dan un panorama no muy alentador. Quizás en el siglo XXI podamos mejorar mucho, pero ello demandará sostenidos esfuerzos, y uno de ellos es el presupuesto público balanceado.

Argentina puede mejorar sustancialmente su performance económica de largo plazo. De superar los vaivenes del corto plazo, existen muchas alternativas que el país tiene como opciones. Para ello debe crear las bases que permitan a los diversos agentes económicos tomar las medidas más eficientes. El país invirtió mucho en el pasado en elevar el nivel educativo de la población, pero ello no redituó todo lo que se puede esperar. En parte se necesita mejorar la calidad educativa, y en parte lograr que el mercado laboral asigne mejor la ocupación y se aproveche la mejora en el nivel educacional de la fuerza laboral. Diversos avances tecnológicos están disponibles para ser usados pero debe hacerse en forma eficiente. Los determinantes básicos, que son los precios, deben funcionar como señales, lo cual surgirá en forma más nítida con los precios estables y menor injerencia estatal en las decisiones económicas.

Las performances de corto y largo plazo están más interrelacionadas de lo que normalmente se cree. Una recuperación necesita de una perspectiva en alza del largo plazo. También la trayectoria posible de largo plazo. Esta interrelación requiere de un equilibrio en las decisiones públicas cuyas bases aún no están dadas, pero que demanda mejorar sustancialmente.

A juzgar por los meses que se adelantan, los indicadores líderes al ciclo de referencia de nuestra economía son mucho menos predecibles que los de muchos otros países y estamos más expuestos a una crisis. Ello

es un reflejo de la variabilidad de las políticas económicas que siempre terminan con un mayor sector público. La politización de muchos temas solo nublan la visión de los fundamentos de ello y el poder hacer uso de las herramientas apropiadas que están disponibles.

CUADRO ANEXO

Crecimiento anual promedio del PBI y la contribución a este crecimiento de los distintos micro y macro insumos. Período 1950-2016. (Fuente: Víctor J. Elías (2007), "Cincuenta años de la economía Argentina. Una óptica desde fuentes del crecimiento económico", A.M. Navarro (Editor), Medio Siglo de Economía (Cuarenta Aniversario AAEP), TEMAS, Buenos Aires).

PRODUCTOS E INSUMOS	CRECIMIENTO Y CONTRIBUCIÓN ANUAL (PORCENTAJE)
Producto Bruto Interno	2.81
Capital físico (cantidad)	1.31
Capital físico (calidad)	0.10
Insumo trabajo (cantidad)	0.75
Insumo trabajo (calidad)	0.47
Calidad educación formal	-0.07
Capital inteligente	0.06
Apertura sector externo	0.17
Inestabilidad cíclica de la economía	-0.12
Investigación y desarrollo	0.20
Desigualdad	-0.06
Aumento de la productividad mundial	0.04
Convergencia regional	0.03
Escala	0.12
Calidad institucional	-0.37
Inseguridad (violencia)	-0.03
Residual	0.21

*Columna Perspectivas del mes de febrero. Esta sección del Centro de Economía Aplicada (CEA) de la UCEMA provee un análisis de destacados economistas con orientaciones y enfoques diferentes respecto de los problemas económicos de nuestro país y el mundo.

¿Por qué vale tanto Uber?

Sergio Pernice,
Director de la Maestría en
Dirección de Empresas.



Qué es Uber. Un sondeo informal generó una sorprendente homogeneidad de respuestas: "Uber es una alternativa al taxi que se puede llamar con una aplicación en el celular". Algunos incluían también "UberPool", que facilita que la gente comparta el viaje con otras personas que vayan en la misma dirección. Esa es hoy la cara visible de Uber. Sin embargo, buscando en google se encuentran valores de capitalización del orden de los 70 mil millones de dólares. La empresa no cotiza en bolsa, pero para junio de 2016 Uber había recibido 15 mil millones de inversores. Esto es dinero real y consistente con los valores mencionados antes.

Para dimensionar, puede ser útil compararlo con empresas conocidas: YPF tiene una capitalización de mercado de 8 mil millones. Ford, de 49 mil millones. Delta Airlines, la compañía más grande asociada al transporte de personas, vale 35 mil millones. Resulta entonces difícil creer que Uber, fundada en 2009, valga tanto. No parece haber grandes ventajas comparativas ni economías de escala si simplemente se trata de una alternativa a los taxis con una aplicación para el celular fácilmente replicable.

Tampoco la posibilidad de compartir autos pareciera justificar semejante valuación. Los modelos de negocios conocidos como "sharing economy" si tienen claras economías de escala. Airbnb, con una valuación estimada en 30 mil millones de dólares, podría considerarse una de las mayores compañías "hoteleras" del mundo junto con Marriott International, aunque no posee ninguna habitación. Pero mientras que el mercado target de Airbnb es el turismo internacional que valora una fuente global confiable de reputación, el mercado target para compartir autos es fundamentalmente local. Mecanismos locales confiables de

reputación pueden perfectamente competir contra Uber, quitándole renta.

¿Cuál es, entonces, el modelo de negocios de Uber que justifica esa valuación? La clave está en otra tecnología: los autos sin conductor o "self driving cars". Esta tecnología está a punto de pasar el umbral de aplicabilidad, y Uber es actualmente unos de los grandes inversores en la misma. De hecho, ya provee experimentalmente servicios con este tipo de autos en algunas ciudades de

Estados Unidos (aunque con una persona lista para tomar el control ante cualquier emergencia).

Uber + self driving cars tienen enormes economías de escala. Es posible, por ejemplo, imaginar un futuro en el que la gente ya no posea autos, sino que pague una suscripción mensual por el servicio de transporte que mejor satisfaga sus necesidades, tal como ocurre con Netflix o Spotify.

Con esa arquitectura, el uso de autos podría superar ampliamente al actual 4% promedio (el otro 96% del tiempo el auto típico está estacionado). El conductor, la limpieza, el mantenimiento, los seguros, costos de

compra venta, estacionamiento, son todos aspectos con enormes economías de escala. Además, distinta gente usa el auto de diferente manera, algunos muy cada tanto, otros todos los días. Algunos viajan muchos

kilómetros, otros mucho menos. Es ineficiente una misma solución (comprar un auto propio) para tal diversidad de necesidades. Con la alternativa descrita, cada uno podría comprar el servicio de transporte que más se ajuste a sus deseos.

Por otro lado, el placer de tener un auto propio para ir a cualquier lado con la gente que uno desee sin un extraño en el vehículo tiene que ser muy grande. De otra manera no se explicaría la cantidad de dinero que gastamos para poder hacerlo. Pero ese placer se replica en su totalidad si el auto es autónomo, aunque no sea propio. Muchos especulan que es la probabilidad significativa de ese futuro la que está detrás de la valuación de Uber. Además, ese futuro tendría enormes implicancias urbanísticas. Algo es seguro, la discusión acerca de modificar las leyes para que Uber pueda funcionar legalmente no debe estar dominada simplemente por el lobby de los taxistas.

Es posible imaginar un futuro en el que la gente ya no posea autos, sino que pague una suscripción mensual por el servicio de transporte que mejor satisfaga sus necesidades tal como ocurre con Netflix o Spotify.



Los impuestos son la peste.

A mayor presión fiscal, menor eficiencia

Mariano Fernández,
Profesor del Departamento
de Economía, UCEMA.



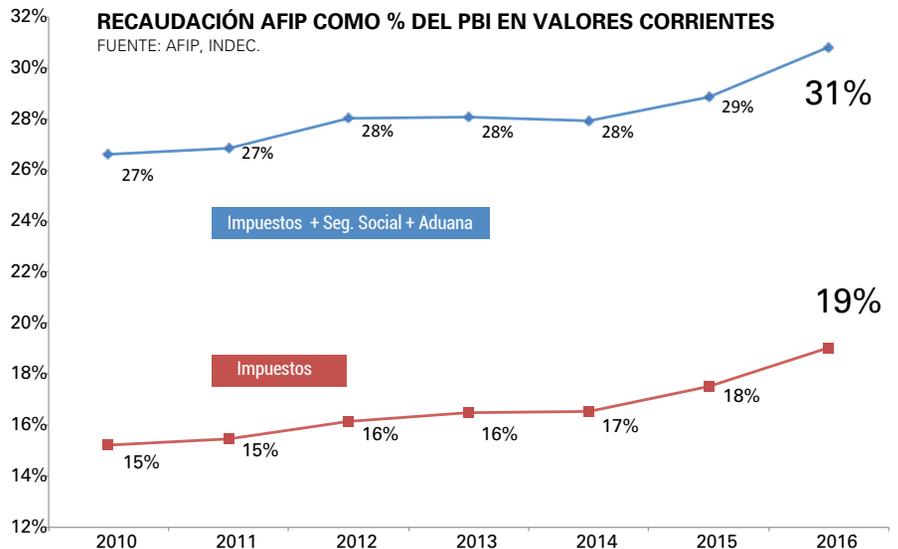
Una discusión que parece estar adormecida en el debate público lo constituye la carga impositiva en Argentina. Queda claro que es un tema tabú para quién gobierna, pues es su base de sustentabilidad y para quienes se sostienen de la ayuda del Estado, ya sean empleados públicos o beneficiarios del amplio e ineficiente sistema de seguridad social en nuestro país.

Lo cierto es que en Argentina existe una profunda asimetría entre quienes pagan impuestos y no pueden evadir y entre quienes no los pagan o son beneficiarios en términos netos; es decir que reciben, mediante subsidios, más de lo que pagan de impuestos. Esta asimetría castiga a sectores generadores de riqueza que no consiguen despegar frente a la persecución permanente de la Oficina Federal de Ingresos Públicos en su avidez de recaudar.

Haciendo un relevamiento general sobre el sistema impositivo argentino vemos una compleja grilla de gravámenes que, en muchos casos, constituyen verdaderas aduanas secas. La existencia de poco más de 100 impuestos que abarcan las esferas nacionales, provinciales y municipales son prueba de la avidez de los distintos niveles de gobierno por aumentar sus ingresos fiscales sin importar el grado de distorsión que ello significa.

Si bien, dada la complejidad del sistema, es imposible esclarecer cuál es la verdadera carga fiscal sobre un contribuyente medio, al existir múltiples perfiles de contribuyente medio algunas cifras nos pueden poner blanco sobre negro para el foco de la cuestión.

La política olvida es que un impuesto determina una pérdida de eficiencia para la sociedad.



Durante 2016 el Estado Federal recaudó aproximadamente un 31% del PBI nominal. Esto representa, en términos corrientes, cerca de 51936 pesos por habitante, algo así como 4328 pesos por mes.

Queda claro que quienes estamos en blanco hemos pagado mucho más que dicha cifra a lo largo del año. Si bien es casi imposible determinar en promedio cuánto, un cálculo general nos puede ilustrar al respecto.

Por ejemplo, un individuo cuyo sueldo bruto en el sector privado formal, durante 2016, ascendió a 70 mil pesos mensuales, paga aproximadamente 89 mil pesos de ganancias y 120 mil de cargas sociales y jubilación. Y estos no son todos los impuestos que paga, puesto que por cada peso que consume en blanco abona un 21% de IVA. Más allá del ejemplo, lo que la política olvida es que un impuesto determina una pérdida de eficiencia para la sociedad. Esta

menor eficiencia condiciona la generación de riqueza e hipoteca la posibilidad del emprendimiento de nuevos negocios.

Los impuestos generan una distorsión que se traduce en una menor cantidad de riqueza producida y en un nivel de precios más alto. Profundizar la presión fiscal solo agrava el problema, pues con menor crecimiento se acrecientan los problemas de financiamiento de los gastos del Estado.

Si queremos recuperar el sendero de crecimiento sostenido, es primordial entender que cada nuevo peso gastado en el Sector Público, ya sea en planes sociales o en salarios, significa que se dejará de producir en el sector privado una cifra mayor al peso redistribuido. Esta pérdida de eficiencia significa que las transferencias vía impuestos no son neutrales e imponen un costo de eficiencia sobre el sector generador de riqueza y, por ende, para toda la sociedad.

Inversión e inestabilidad: El Padrino y Alesina

Alejandro Rodríguez,
Director del Departamento
de Economía, UCEMA.



En El Padrino II, Michael Corleone viaja a la Cuba de Batista para una reunión de negocios con Hyman Roth.

Michael Corleone (MC): Hoy vi una cosa interesante. Un rebelde es arrestado por la policía y, en lugar de dejar que lo atrapen con vida, hizo explotar una granada que tenía oculta matando al capitán de la brigada.

Johnny Ola: Esos rebeldes son lunáticos.
MC: Puede ser... pero se me vino algo a la cabeza. Los soldados cobran por pelear, los rebeldes no.

Hyman Roth (HR): ¿Y eso qué te dice?
MC: Pueden ganar.

HR: Este país ha tenido rebeldes por los últimos 50 años, está en su sangre, créeme, sé lo que te digo. He estado viniendo desde los 20's. Contrabandeábamos melazas desde la Habana cuando tú eras solo un niño... los camiones eran de tu padre.

(Ahora en privado) **HR:** Me hubiera gustado que habláramos de esto cuando estuviéramos solos. Los dos millones de dólares nunca llegaron a la isla.

A la hora de invertir los empresarios hunden capital (toman decisiones irreversibles) y su rentabilidad dependerá, entre otras cosas, del "modelo de país".

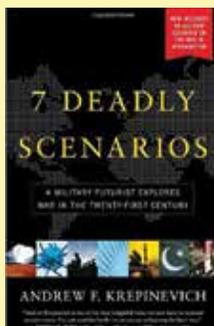
Cada vez que veo esa escena se me viene a la mente el artículo de Alesina, Özler, Roubini y Swagel "Inestabilidad Política y Crecimiento Económico". Este artículo, publicado a comienzos de la década de los 90, arranca comparando Argentina y Japón. A continuación cito una traducción libre del mismo:

A principios del siglo XX Argentina era uno

de los países más ricos del mundo. En 1960, el PBI per cápita de Argentina estaba entre los primeros veinte y superaba al de Japón. Sin embargo, en los últimos treinta años, Argentina ha estado frecuentemente al borde del colapso económico. En 1960, el PBI per cápita de Japón estaba por debajo del de Irak, Irlanda y Argentina. Desde entonces Japón ha experimentado una de las tasas de crecimiento económico más altas de la historia. Argentina ha tenido una historia de inestabilidad política con varios golpes de estado y mucha violencia política. Por el contrario, Japón ha sido un modelo de estabilidad.

En 2017 se cumplen veinticinco años de la publicación del trabajo de Alesina y sus coautores y, si bien gozamos de más de treinta años de democracia, seguimos viviendo en un clima de inestabilidad política significativo. Desde 1983, dos de

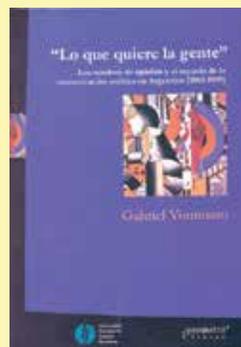
NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS MAYO 2017



7 Deadly Scenarios: A Military Futurist Explores the Changing Face of War in the 21st Century

Andrew Krepinovich
New York: Bantam Books
Trade Paperbacks, 2010

Una pandemia mundial encuentra millones de personas pululando a través de la frontera de los Estados Unidos. Las principales ciudades de Estados Unidos son arrasadas por las armas nucleares del mercado negro. La creciente agitación civil de China enciende un enfrentamiento global. El colapso de Pakistán conduce a una caza de sus armas nucleares. ¿Qué pasa si lo peor que podría suceder realmente sucede? ¿Cómo responderemos? ¿Estamos preparados?



Lo que quiere la gente. Los sondeos de opinión y el espacio de la comunicación política en Argentina (1983-1999)

Gabriel Vommaro
Buenos Aires: UNGS - Prometeo Libros, 2008.

Este libro interroga una práctica que, por habitual, ha sido esquiva al análisis socio-político: el uso de las encuestas de opinión y de intención de voto por parte de políticos, expertos y periodistas. Es a partir de 1983 que dicho instrumento comienza su institucionalización como herramienta de inteligibilidad social y de construcción de discursos de pretensión representativa.

los cinco presidentes electos no pudieron terminar su mandato. El dato se vuelve más preocupante al ver que en ambos casos se trataba de gobiernos no peronistas. Este esquema de incertidumbre nos cuesta caro a los argentinos y afecta al crecimiento económico de largo plazo de nuestro país. Para crecer hay que invertir y para que haya inversión hacen falta reglas. Hay reglas buenas y hay reglas malas. Obviamente la calidad de las reglas es importante pero quizá más importante es la estabilidad de las mismas. A la hora de invertir los empresarios hunden capital (toman decisiones irreversibles) y su rentabilidad dependerá, entre otras cosas, del "modelo de país". Por ejemplo,

un negocio ganadero puede ser rentable si el modelo

de país es uno de apertura comercial y libre mercado pero puede ser desastroso si el modelo de país es uno que busca cerrar la economía y favorecer la mesa de los argentinos. Distinto es, por ejemplo, una empresa textil, la cual puede ser muy

Este esquema de incertidumbre nos cuesta caro a los argentinos y afecta al crecimiento económico de largo plazo de nuestro país.

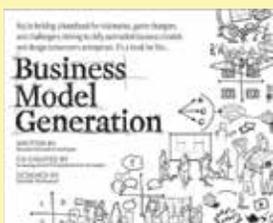
rentable si se cierran las importaciones y se estimula el consumo mediante los créditos subsidiados, pero no aguanta a flote ni dos semanas si se libera el comercio y se reduce la intervención del Estado. La inestabilidad política provoca que los empresarios prefieran no invertir. Se guardan la opción hasta que despeje el humo y haya más certeza sobre cuáles serán las reglas y así poder tomar las decisiones óptimas condicionales a dichas reglas.

Cambiamos apostó fuerte a la recuperación de la economía por un shock de inversión

impulsado por una serie de políticas económicas (la salida del cepo y el arreglo con los *hold outs*) y una mayor calidad institucional. Sin embargo, la inversión no fue lo que se esperaba y en 2016 cayó casi 5% en relación al 2015. La lluvia de dólares al sector privado no fue tal y el exceso de divisas que hoy vemos es producto del riego artificial del endeudamiento del sector público. Los piquetes, los cortes, manifestaciones y paros fogoneados por sindicatos y organizaciones sociales ligadas al kirchnerismo son una clara señal de inestabilidad que pone en duda, en el mejor de los casos, la continuidad de las políticas impulsadas por el Gobierno y, en el peor de los casos, la continuidad del Presidente, como ya pasó con Alfonsín y De la Rúa.

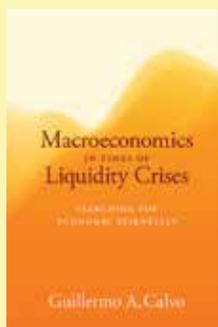


MÁS NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS



Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers
de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur
Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2010.

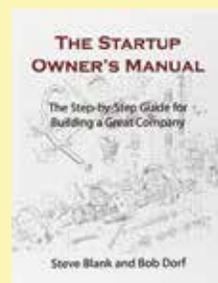
Una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.



Macroeconomics in Times of Liquidity Crises

Guillermo A. Calvo
Inglaterra: The MIT Press, 2016.

Desde la crisis de las hipotecas subprime que comenzó en 2007, las economías avanzadas han sentido una sensación persistente de inseguridad. Paralelamente, la profesión ha sido testigo de fenómenos ajenos a los principales modelos macroeconómicos. El autor se centra en los factores de liquidez como característica común en las crisis financieras. En concreto, examina el papel de la "crisis de liquidez" en el desencadenamiento de las crisis.



The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company

Steve Blank, Bob Dorf
Estados Unidos: K&S Ranch, 2012.

Este libro representa un completo manual para orientar al emprendedor, paso a paso, en el proceso de crear e impulsar una empresa y hacerlo con éxito. Con él avanzará con firmeza y seguridad, y alejará sus incertidumbres, miedos y dudas que a menudo asaltan al mercado una nueva empresa.

¿Cuál es el Trump verdadero?

Sybil Rhodes,
Directora del Departamento
de Ciencias Políticas
y Relaciones Internacionales.
Universidad del CEMA.



Las inconsistencias y las contradicciones expresadas durante la campaña presidencial del candidato Donald Trump generaron predicciones muy diversas sobre su estilo de gobernar. Entre muchos comentarios se dijo que, como presidente, Trump sería un constructor de puentes entre los dos partidos tradicionales, un reformador audaz, un republicano conservador tradicional, un nacionalista xenofóbico al estilo europeo, un populista destructor de la economía e instituciones, un capitalista de amigos par *excellence*, y un dictador personalista y/o desequilibrado.

Han transcurrido más de tres meses de su gobierno. Aunque no se ha resuelto el enigma básico de la naturaleza y objetivos de su presidencia, pueden señalarse algunas tendencias. ¿Cuál es el verdadero presidente Trump? Hasta ahora, ¿ha predominado alguna de esas siete predicciones? ¿O el presidente desempeña algunos de estas más que otras?

Por el momento puede eliminarse completamente una categoría, la de constructor

de puentes. Hasta ahora Trump no ha buscado colaboración con el partido Demócrata, ni siquiera durante el discurso inaugural, un momento que históricamente los presidentes han usado para promover, al menos retóricamente, la unidad nacional.

Los que quieren que sea un reformador audaz podrían señalar algunas evidencias, en el sentido de que ha sido propenso a implementar cambios drásticos. La orden de congelar y luego reducir las regulaciones económicas, incluyendo la eliminación de algunas restricciones ambientales que impedían grandes inversiones en infraestructura (por ejemplo, el oleoducto Keystone XL), podrían ubicarlo en esta categoría.

Algunas de sus últimas medidas serían consistentes con la postura de un republicano conservador tradicional. Uno de los gestos más visibles es la nominación de Betsy DeVos (activista a favor de la educación privada y especialmente la religiosa) como Secretaria de Educación. Este nombramiento puede rotularse de

tradicional pero no es una reforma audaz dado que la educación en los Estados Unidos se lleva a cabo de una forma muy descentralizada. Seguramente podrá impulsar un debate pero DeVos no podría implementar una revolución educativa porque carece de la autoridad necesaria.

¿Puede ser Trump un nacionalista xenofobo de extrema derecha? Está claro que ha abierto un espacio a grupos favorables a causas como el nacionalismo blanco y cristiano. Esto se manifestó, por ejemplo, en la selección de Steven Bannon como jefe de estrategia, y en la primera medida migratoria que implementó el Gobierno: la prohibición de entrada al país a todos los refugiados y a las personas de varios países con mayorías musulmanas. El sistema judicial por el momento ha frenado este decreto. No se puede descartar que la tendencia ultra nacionalista aumente su influencia dentro del Gobierno. Sin embargo, los críticos esperan que la diversidad de la población y la tolerancia básica de la sociedad estadounidense limiten esta tendencia.

Llegamos a la categoría de populista destructor de la economía y de instituciones. No hemos visto gastos insostenibles todavía (si vienen será cuando presente el presupuesto al Congreso). El proteccionismo ya llegó: tenemos, por ejemplo, la obligación de usar acero "*Made in America*" para construir oleoductos.

Uno de los pilares del sistema republicano del país es la existencia de mecanismos de pesos y contrapesos. Al respecto, el Presidente ha dicho abiertamente en sus comunicaciones personales que no quiere respetar los controles judiciales. En vista de ello, estas instituciones ya están siendo sometidas a una dura prueba. Sin embargo, hay lugar para el optimismo,



Ilustraciones: Denys Almaral.

dado que ya han resistido desafíos en ocasiones anteriores y probablemente podrán procesar institucionalmente los peores impulsos extralegales de Trump. Quizás hay mayor peligro para las instituciones internacionales que para las nacionales. Si bien es cierto que se registra mucha hipocresía en la cooperación internacional, el liderazgo por parte de los Estados Unidos de un orden global liberal tiene también muchos méritos. Algunas de las acciones de Trump, como anunciar que el país se retira del *Trans Pacific Partnership* pueden ser interpretadas como el abandono simbólico de una política externa que los Estados Unidos mantuvieron desde finales de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, en la política externa, Trump está enfrentando la oposición no solamente del partido Demócrata sino también de algunos republicanos. Con la excepción de la crítica que el presidente hizo a la tienda *Nordstrom* por dejar de vender la línea de ropas de su hija, no

se tiene todavía un ejemplo de capitalismo de amigos de Trump, pero sí habría mucho potencial para adoptarlo si se concretan las reformas de infraestructura.

Es un líder que se guía más por los impulsos de su personalidad narcisista y las obsesiones personales que la acompañan, que por convicciones ideológicas propias o de su partido.

Sus críticos alegan que el presidente Trump es un autoritario personalista y/o desequilibrado. Aunque él quisiera serlo, no se convertirá en un dictador si las instituciones y la sociedad lo controlan. Sí ha mostrado que tiene una personalidad narcisista y autoritaria que se manifiesta en colgarle el teléfono a líderes de países aliados importantes, y en sus ridículos y mentirosos tweets que son demasiado numerosos para enumerarlos.

La conclusión hasta ahora puede resumirse en: nada de constructor de puentes, algo de reformador audaz y de republicano conservador, bastante de nacionalista xenófobo; mucho de populista y gran potencial para convertirse en capitalista de amigos. Y, fundamentalmente, ha mostrado más de una vez que es un líder que se guía más por los impulsos de su personalidad narcisista y las obsesiones personales que la acompañan, que por convicciones ideológicas propias o de su partido.

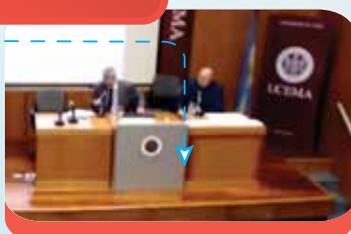
Un punto a favor de la política y las instituciones que caracterizan a los Estados Unidos ha sido la reciente derrota de su intento por reformar el sistema de salud conocido como *Obamacare* y la separación de Bannon de su cargo en el *National Security Council* (se queda como *chief strategist*). De este modo, Trump se vería más acotado o alineado con el partido Republicano.

[VIDEOTECA]

You
Tube

INGRESÁ A LOS NUEVOS VIDEOS DE NUESTRO CANAL

youtube.com/UNIVERSIDADdelCEMA



Simposio Pruebas de estrés en bancos de Argentina



Emprendedores que pasaron por Singularity University



Nick Leeson en la UCEMA



Encuentro Marketing Digital & PyMEs



Encuentro de Ética y Compliance entre Sector Público y Privado



El cerebro del consumidor y la investigación de mercado

¿Dónde están ahora?

CAMBIOS LABORALES DE ALUMNOS Y GRADUADOS

ALUMNOS DE LA CARRERA CONTADOR PÚBLICO:

Montti, Vittorio. De Estudio Jurídico Montti, Silvero y asociados a Citibank.

GRADUADOS DE LA CARRERA CONTADOR PÚBLICO:

Aceval Baccino, María Belen. De LOREAL a ICBC. | **Bilbao, Facundo.** De Deloitte Co S.A. a Pancoast Trading S.A. | **Galíndez, Carlos Marcelo.** De Toyota Financial Services Argentina a Aval Federal SGR. | **Gómez, Matías Orlando.** De Faena Group a Groupe Renault. | **Toledo, Mikhail.** De KPMG a GCBA, Secretaría de Integración Social y Urbana.

ALUMNOS DE INGENIERIA EN INFORMÁTICA:

De Leo, Eduardo José. De SISTEMAS GLOBALES S.A. a Pan American Energy LLC.

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Arroyo, Martin Miguel. De Sursum Travel a Citibank NA | **Migone, Florencia Mariel.** De Universidad del CEMA a Price Waterhouse & Co. | **Postrzygacz, Maaian.** De LVMH Argentina a PepsiCo de Argentina S.R.L. | **Rabez, Leonardo Nahuel.** De Accenture Service Center SRL a Prestito S.A

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA:

Marchionna Fare, Ignacio Tomas. De Palabras Menores a Hermes Management Consulting.

ALUMNOS ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS:

Almestro Vega, Agustina. De Kevingston Tandil a Bfoot SRL - Dafiti Argentina.

GRADUADOS ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS:

Abril, Rocio Guadalupe. De Google Argentina a World Schools Debating Championships Ltd.

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Böhm Morales, Germán. De Puente Hnos SA a First Data Cono Sur SRL | **Civiello, Rodrigo Jorge.** De CISCO SYSTEMS ARGENTINA S A a INGENIERIA ROGANN SRL | **Pavesi, Luis María.** De Duet SA a Universidad de Buenos Aires. | **Rabez, Leonardo Nahuel.** De Accenture Service Center SRL a Prestito S.A. | **San Miguel, Pablo.** De Banco Galicia a Fly Dreamers.

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Calaza, Adrián. De Telecom Argentina SA a TIM Participações S.A. | **Daicich, Ernesto Salvador.** De Business Solutions Argentina a CamSi-X, Argentina | **Delgado, Fabián Luis.** De Cooperativa Obrera Limitada a Navarro S.A. | **Díaz - Gerpe, José Antonio.** De Globate - Google Account a Sam Sistemas for Citibank Argentina | **Ferrieri, Roxana Laura.** De IBM Argentina SRL a John F. Kennedy University | **Gentini, Jorge Pablo.** De Arcos Dorados a Johnson & Johnson | **Gil, Leonardo Eugenio.** De TELECOM PERSONAL S.A. a IPLAN - NSS S.A. | **Granados, Christian Alejandro.** De WPP-TNS a Aramark | **Kanefsch, Natalia Vanesa.** De Bally Gaming and Systems SA a Grupo Globant | **López, Víctor Marcelo.** De Burgwardt y Compañía SAICYAG a Coarco SA | **Martínez Farré, Hilda María.** De EXPERIAN Strategic Solutions a GDS Modellica | **Mattiuzzi, Ricardo Luis.** De Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible - Provincia de Buenos Aires a ARX Arcillex S.A. | **Pagani, Pablo Agustín.** De Hewlett Packard Argentina SA a BGH SA | **Pellichero, Rodrigo Pedro Ramón.** De Grupo Rhuo a OPERADORA FERROVIARIA SOCIEDAD DEL ESTADO | **Porta, Paulo Fidel.** De Rhein Chemie Rheinau GmbH a Lanxess Deutschland GmbH.

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA:

Domecq, Esteban Oscar. De Grupo Supecq SA a Invecq Consulting SA

| **Ronchi, Cecilia Gisela.** De J.P Morgan Services Argentina S.A a GMA Capital S.A | **Shimojo, Rodolfo Guillermo.** De Metrogames S.A. a Prisma Medios de Pago S.A.

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA:

Peries, Juan Pablo. De Mega Tech SA a Randstad.

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS:

Arroyo, Martin Miguel. De Sursum Travel a Citibank NA | **Favre, Ricardo.** De Paruolo a BANCO SANTANDER RIO SOCIEDAD ANONIMA | **Payró, Rodrigo Gabriel.** De Universidad Católica Argentina a Coface Argentina | **Pinolli, Javier Alejandro.** De Grupo Mas Energia S.A a Accenture SRL

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS:

Bello, Carlos Andrés. De Exportaciones Agroindustriales Argentinas S.A. a Swiss Medical S.A. | **Dziwak, Florencia.** De BBVA Seguros a F M & A - Milliman. Consultores Actuariales | **Musri, Gonzalo Carlos.** De Royal Bank of Scotland (ex ABN AMRO) a Global Equity S.A. | **Olejnik, Barbara Lucia.** De Grupo Clarín SA a DELL AMERICA LATINA CORP | **Parrado, Sebastian.** De Banco de Servicios y Transacciones S.A. a BAF Securities S.A. | **Sgro, Daniel Horacio.** De Accenture a Capgemini Consulting | **Nicoletti, Gabriela Edel.** De Quattrini, Laprida & Asociados a BAKER MCKENZIE. | **Dominguez, Maria Julieta.** De Paradigma Consultores Asociados a Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión | **Guerra, Manuel Ignacio.** De Toyota Argentina S.A. a Empresa Distribuidora De Energia Norte SA | **Modugno, Matias Nahuel.** De AUREN Argentina a Empresa de Energía Rio Negro SA | **Reynoso, Natalin.** De Western Union FSA SA a HSBC Bank Argentina SA | **De Lucca, Omar Antonio.** De NCR a Banco Macro

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS:

Gibelli, Juan Eduardo. De BAF CAPITAL SA a CrediNet S.A.

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES:

Estevez Toulze, Jonathan Emanuel. De Secretaría de Planeamiento Estratégico Industrial. Ministerio de Industria de la Nación a Subsecretaría de Articulación Federal y Sectorial del Ministerio de Producción.

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS:

Cirone, Esteban Alejandro. De ISP Ingeniería a Repsol-YPF | **Codina Stange, Andrés Enrique.** De Gestión Compartida - Grupo Clarín a Laboratorios Richmond SACIF | **Sara, Gabriel Marcelo.** De Teyma Abengoa SA a MASALRO.

» MBA

Maestría en Dirección de Empresas
 CONEAU Res. N° 815/11. Res. M.E N° 833/15.

30 años convirtiendo profesionales en líderes de negocios de la economía global

Posgrado en Management

Marketing, finanzas, liderazgo, gestión de operaciones y recursos humanos

Duración: 8 meses

• Otorga créditos para el MBA UCEMA.

» MAF

Maestría en Finanzas
 CONEAU Res. N° 539/11. Res. MCyE N° 2066/98.

Posicionada en rankings locales como la más reconocida por la calidad de su programa de estudios y profesores.

Especialización en Finanzas

CONEAU S. N° 385/13. Res. MCyE N° 1045/14.

Duración: 9 meses

» MAESTRÍAS

Economía
 CONEAU Res. N° 1064/11. Res. MCyE N° 1006/95 y 213/00.

Agronegocios
 CONEAU Res. N° 956/12. Res. MCyE N° 1679/14.

Evaluación de Proyectos
 [UCEMA-ITBA]
 CONEAU Res. N° 1063/11. Res. MCyE N° 1682/99.

Ciencias del Estado
 CONEAU Res. N° 1164/11. Res. MCyE N° 1525/14.

Estudios Internacionales
 CONEAU S. N° 366/12. Res. MCyE N° 2461/13.

» ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Primer Posgrado Oficial en Argentina
 CONEAU S. N° 368/12. Res. MCyE N° 1046/14.
 Duración: 9 meses.

» DOCTORADOS

Finanzas
 CONEAU Res. N° 1187/12.
 Res. M.E N° 1200/2015.

Economía
 CONEAU Res. N° 1188/12.
 Res. MCyE N° 676/99.

Dirección de Empresas
 CONEAU Res. N° 1186/12. Res. MCyE N° 76/15.

» EDUCACIÓN EJECUTIVA Y FORMACIÓN A MEDIDA

DIPLOMATURAS

Investigación de Mercado | Marketing Estratégico | Agronegocios | Mercado de Capitales | Competencias Organizacionales: Inteligencia Emocional - Liderazgo - Negociación - Coaching.

PROGRAMAS EJECUTIVOS

Administración de Empresas | Finanzas Corporativas | Certificación Internacional en Ética y Compliance | Gestión Personal de Inversiones Financieras con Enfoque en Mercados Internacionales | Preparación para el Examen CFA. Nivel I y II | Coaching Gerencial | Diseño de un Business Plan | Gestión de Recursos Humanos | Finanzas para Abogados | Tablero de Comando | Persuasión.



ucema.edu.ar



BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.



2014

Escorihuela Gascón

GRAN RESERVA

MALBEC

...ual. Primera semana de abril.
Escorihuela Gascón, Argentina. Dada
por de altura sobre el nivel del mar.
oble francés.
con único: e
reflejo de la