

REVISTA

ucema

N° 28 | septiembre de 2015

ISSN 2422-7811

Reporte

**World Finance Conference
2015**

**Desafíos y oportunidades del
trabajo electrónico**

Por Bernardo Hidalgo y María
Verónica Piasco

**El avance tecnológico: todo
lo que viene y aún no vemos**

Por Gastón Addati

**La complejidad de los
idiomas**

Por Germán Coloma

notas de análisis

Los sindicatos docentes, otro tabú
educativo | Subsidios para todos: el
mal argentino que nos sumerge en la
decadencia | Alberdi y la independencia
Confiscatoriedad impositiva sin ajuste
por inflación

¿QUÉ NOS TRAE EL NUEVO CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN?

Por Cecilia Lanús Ocampo, Raúl Aníbal Etcheverry

y Eduardo M. Favier Dubois (h)



UCEMA



nueva
carrera

Res. ME N° 1233/15

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Ingreso en marzo 2016

DIRECCIÓN DE EMPRESAS INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

ECONOMÍA

CIENCIAS POLÍTICAS

MARKETING

RELACIONES INTERNACIONALES

CONTADOR PÚBLICO

RECURSOS HUMANOS

**2 DOBLE
TÍTULO**

Seleccionando las materias optativas adecuadas, en aproximadamente un año adicional de estudios podrás realizar una doble titulación y obtener un segundo título de grado.

**EXPERIENCIAS INTERNACIONALES
DURANTE TODA TU CARRERA**

Los alumnos de UCEMA son ciudadanos del mundo.

SEMESTRE EN EL EXTERIOR

CURSOS CORTOS EN UNIVERSIDADES EXTRANJERAS

TU PROYECTO

PROFESIONAL EN ACCIÓN

- LA EMPRESA VIENE A CONOCERTE
- TU PROYECTO HECHO EMPRESA
- UCEMA STUDENTS' CONSULTING CLUB

INTEGRACIÓN EN BUENOS AIRES CON
ALUMNOS EXTRANJEROS QUE ELIGEN UCEMA

PRÁCTICAS PROFESIONALES EN DIVERSOS PAÍSES

Consultá por las **jornadas
informativas** de la carrera de tu interés.



Av. Córdoba 374, CABA | (5411) 6314.3000 | grado@ucema.edu.ar | ucema.edu.ar/grado

Reconocimiento oficial y validez nacional por resoluciones ministeriales N° 1006/95, N° 1008/95, N° 590/08, N° 1659/99, N° 1280/14, N° 1293/07, N° 686/08, N° 1233/15. Ingeniería en Informática acreditada por la CONEAU según Resolución N° 132/12.

REVISTA

ucema

Nº 28 | septiembre de 2015

índice

04 académicas



21 opinión

"La visión internacional del país y la región post paso", por la Dra. Sybil Rhodes.

26 notas de análisis

"Los sindicatos docentes, otro tabú educativo", por Edgardo Zablotzky.

"Subsidios para todos: el mal argentino que nos sumerge en la decadencia", por Mariano Fernández.

"Alberdi y la Independencia", por Alejandro Gómez.

"Confiscatoriedad impositiva sin ajuste por Inflación", por Fabricio Latrónico y Julián Siri.

34 dónde están ahora

Revista UCEMA - Año X - Número 28 - septiembre de 2015. ISSN 2422-7811

Editores: Carlos A. Rodríguez, Matías Calviño y Federico Gómez • 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, Lucila Bell 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. 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.

AUSPICIOS

en la Revista UCEMA

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



[académicas]

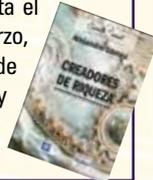
» RECONOCIMIENTO OFICIAL NACIONAL DE LOS DOCTORADOS EN FINANZAS Y ECONOMÍA UCEMA

El 4 de agosto el Ministerio de Educación, por resolución 1200/2015, otorgó el reconocimiento oficial y la validez nacional a la reacreditación que la CONEAU aprobó para el Doctorado en Finanzas de la UCEMA según resolución 1187/12. El 12 de agosto,

la CONEAU informó también el reconocimiento oficial y la validez nacional a la reacreditación que el organismo aprobó para el Doctorado en Economía de la UCEMA según resolución 1188/12.

» ALEJANDRO GÓMEZ PRESENTÓ "CREADORES DE RIQUEZA" EN SANTIAGO DE CHILE

El 27 de mayo pasado, el profesor de Historia Económica de la Universidad del CEMA y Máster en Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Chicago, presentó su libro "Creadores de Riqueza" durante la reunión del Alumni Club de Chicago de Chile que se celebró en la capital del país trasandino. El libro de Gómez apunta a rescatar la figura del emprendedor como agente que aporta a la sociedad más que su fortuna personal o el éxito de su compañía. Es un recorrido histórico que comienza en la Edad Media y llega hasta el presente, analizando la historia de quienes con esfuerzo, superación, tenacidad, creatividad, innovación y visión de negocios persiguieron sus sueños, superaron las crisis y vencieron los obstáculos que se cruzaron en su aventura emprendedora.



» CONVENIO CON LA ASOCIACIÓN DE SEMILLEROS ARGENTINOS (ASA)



El 21 de julio, la UCEMA y la Asociación Semilleros Argentinos (ASA) firmaron un convenio de colaboración y acción conjunta en áreas de capacitación, investigación aplicada y análisis económico de la problemática asociada a la tecnología agrícola. La ASA fue fundada en 1949 y está formada por 82 socios, entre los que se encuentran empresas involucradas en todas las etapas de la producción de las semillas, la investigación, la multiplicación y comercialización. La Universidad del CEMA tiene un fuerte compromiso con esta temática, centralmente a través de su Maestría en Agronegocios y su Diplomatura en Agronegocios.

» CECILIA BOGGI, ENTRE LAS 80 PERSONAS MÁS INFLUYENTES DEL MUNDO EN GESTIÓN DE PROYECTOS



La docente de la Especialización en Gestión de Proyectos (EGP) de la UCEMA fue reconocida por Grey Campus, organización líder en la formación de Project Management, como una de las 80 personas más influyentes del ámbito. Boggi se define a sí misma como consultora e instructora de Dirección de Proyectos, facilitadora de liderazgo y motivación. Es también artista plástica. El ranking realizado por Grey Campus la ubica en el lugar número 63, entre un total de 120 especialistas en Gestión de Proyectos.

» LO PRIMERO ES LA BASE (DE DATOS!)



El 11 y el 13 de agosto se realizó en la Universidad este curso corto, en el marco de las actividades abiertas de la Maestría en Economía. Estuvo a cargo de Sebastián Cubela, Licenciado en Economía (graduado con honores) de la UCEMA y flamante seleccionado como candidato al MBA 2015 de la MIT Sloan School of Management. Los encuentros abordaron las mejores prácticas para formar una base de datos con las herramientas más utilizadas: Excel y Stata.

» CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES

Durante junio y julio, el Dr. Alejandro Corbacho, Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA, representó a la Universidad en el Seminario "Progreso Económico e Instituciones" organizado por el Liberty Fund y la Fundación Libertad de Rosario, y en el XII Congreso Nacional de Ciencia Política organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político en la ciudad de Mendoza. En dicha reunión, la Dra. Sybil Rhodes, Directora de la Maestría en Relaciones Internacionales de la UCEMA, presentó el trabajo "Relaciones Internacionales, Política Comparada y la Deuda Pública Argentina", escrito en co-autoría con Leslie Elliott Armijo, docente de la Universidad. También coordinó el panel centrado en "Los determinantes políticos de las polí-

ticas macroeconómicas".

Corbacho y Rhodes encabezaron, además, el encuentro diseñado por NPSGlobal y UCEMA para debatir el acuerdo nuclear con Irán y analizar los potenciales impactos globales y en Argentina, en virtud del Memorandum firmado con la República Islámica para investigar el atentado a la AMIA. La actividad contó con las exposiciones de Roberto García Moritán, ex Vice Canciller; Ricardo López Murphy, ex Ministro de Defensa y de Economía; Jorge Castro, analista de política internacional; Antonio Oliveira, ex Secretario de ABACC (Agencia Brasileño-Argentina de Contabilidad y Control de Materiales Nucleares) e Irma Argüello, CEO de la Fundación NPSGlobal y titular de la Red de Líderes de América Latina.

» OPTIMIZACIÓN DE PROYECTOS CON EXPERTOS



En el marco de la Especialización en Gestión de Proyectos, el 20 de agosto se realizó en la UCEMA el Taller de Gestión de Portafolio de Proyecto con Alfonso Bucero, fundador del PMI Barcelona, Spain Chapter. En el encuentro el grupo de participantes trabajó sobre la definición de estrategia, procesos, información, análisis y entregables de una gestión efectiva de la cartera de proyectos.

» PROFESOR UCEMA ELEGIDO PRESIDENTE DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE



José Esterkin, Profesor de la Especialización en Gestión de Proyectos de UCEMA, fue elegido como Presidente 2015 del Project Management Institute (PMI) capítulo Argentina, la principal asociación profesional sin fines de lucro en el mundo que nuclea la gestión de proyectos, programas y cartera de proyectos.

» EDGARDO ZABLOTSKY



En agosto el Vicerrector de la Universidad integró la mesa de expositores del Seminario "El Sistema Educativo Alemán. ¿Causa fuente del milagro alemán" que organizó la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad en la UCEMA. Participaron también en la Conferencia Alberto Benegas Lynch (h) y Carolina González Rodríguez. Al finalizar el mismo mes, presentó el paper "El Olvidado objetivo del Barón de Hirsch: Educar a los Judíos en Rusia, no su Inmigración a la Argentina" en el marco de las Jornadas entrerrianas de inmigración, organizadas por Instituto de Estudios del Pensamiento y la Acción Solidaria (IEPAS), el Colegio de Graduados de Cooperativismo y Mutualismo (CGCyM) y el Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos (CEMLA).

» LOGROS DE ALUMNOS UCEMA EN LOS PREMIOS AMAUTA UNIVERSITARIO DE AMDIA

Queremos reconocer los logros de los alumnos de Marketing Directo e Interactivo (MDI) de la UCEMA, en el marco de este premio que organiza anualmente la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (Amdia). En 2012 el grupo formado por Lara Cúnselo, Rodrigo Santamarina y Francisco Lafuente obtuvo el segundo puesto por su plan de comunicaciones para Médicos Sin Fronteras, entre más de 20 casos finalistas considerados por el jurado. En 2013, María Florencia Linares, Marcos Dapas y Gonzalo Peralta Chapperón fueron finalistas con su propuesta para la Fundación Cimientos. En 2014, el grupo de Martina Acquani, Constanza Chirio, Michele Galanter y Gustav Salvestrini mereció una Mención Especial y la promesa de seria consideración por parte de la ONG Techo para implementar en la práctica su propuesta.

» EL PROFESOR ZANOTTI FUE DECLARADO PERSONALIDAD DESTACADA DE LA CIENCIA



El 15 de junio el Dr. Gabriel Zanotti, Profesor de Filosofía de las Ciencias en la UCEMA, fue declarado Personalidad Destacada de la Ciencia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Nuestro orgullo y felicitaciones por este merecido reconocimiento.

» RUNNING TEAM Y ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

En octubre comenzamos las actividades de Urban fitness, especialmente diseñadas para todos los alumnos y graduados de la UCEMA que quieran sumarse. Los encuentros se realizarán por la tarde en la zona de Puerto Madero e implicarán rutinas de fortalecimiento, resistencia y actividades orientadas a mejorar el desempeño físico. Participación gratuita, previa inscripción en ucema.edu.ar/deportes

» ¡GRACIAS!

Queremos agradecer las donaciones que el staff, los alumnos y graduados de la UCEMA acercaron para ayudar a quienes sufrieron las recientes inundaciones en el país. Destacamos la solidaridad y, fundamentalmente, la celeridad para colaborar. Eso demuestra la calidad humana de quienes integran la Universidad.

» GRADUADO MBA UCEMA RECONOCIDO COMO EL EMPRENDEDOR SOCIAL DEL AÑO



Oscar Ghillione, graduado de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad, ha sido distinguido como el Emprendedor social del año en el marco de la Entrega de los Premios a los Ejecutivos del año que realiza la Consultora EY. El galardón reconoce el trabajo que Oscar realiza como Director Ejecutivo de la organización no gubernamental Enseñá por Argentina, que busca atraer y formar a jóvenes profesionales para dar clases en escuelas de zonas vulnerables. Él mismo se define como un emprendedor social, razón que también justificó su selección como orador para el TEDxRíodeLaPlata versión Educación que se desarrolló el pasado 18 de abril en la Ciudad de Buenos Aires.

» COMBATE DEL NARCOTRÁFICO

En el marco de las actividades que la UCEMA realiza como miembro del Observatorio de Prevención del Narcotráfico, el pasado 25 de agosto la Dra. Cecilia Lanús Ocampo, representante por la Universidad, participó del 2º Simposio "¿Cómo prevenir el avance del narcotráfico?". Durante el encuentro se expusieron experiencias nacionales e internacionales, y un panel de propuestas de seguridad, justicia y prevención de lavado de activos. Recordamos que en julio la UCEMA lanzó la 1ª edición del Programa Prevención de lavado de activos, lavado de dinero proveniente del narcotráfico y financiamiento del crimen organizado. Más información en ucema.edu.ar/ejecutivos

» CAMBIO CLIMÁTICO



En agosto y septiembre, la Dra. Mariana Conte Grand, profesora de Economía de la Universidad, integró tres eventos clave en México, Nicaragua y Argentina para exponer y difundir el Informe 5º del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC). Vale recordar que Conte Grand participó de la producción del Informe, como autora del capítulo Acuerdos Ambientales Internacionales y del Resumen Técnico, ambos del Grupo de Trabajo III sobre Mitigación del Cambio Climático. Más información en <http://mitigation2014.org/contributor/people/mariana-conte-grand>.

» ARNOLD HARBERGER EN LA UCEMA



El 27 de agosto, el profesor de economía de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA) y docente emérito de la Universidad de Chicago, presentó el paper Musings on the Social Discount Rate. El martes 1º de septiembre, el Dr. Roque Fernández, Director del Fondo para la Promoción de la Investigación en UCEMA, le realizó una entrevista exclusiva, abierta a la comunidad académica, para conocer su percepción sobre la contribución que hizo a la economía, el estado actual de las ciencias económicas y las perspectivas de investigación a partir de la crisis de 2008.

HACIA UNA NUEVA FORMA DE PRODUCIR

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL TRABAJO ELECTRÓNICO

Por Bernardo Hidalgo y María Verónica Piasco (*)

Durante los últimos 20 años, las condiciones del trabajo han cambiado significativamente. Antes, su espacio y tiempo se definían como un lugar físico (la fábrica, la oficina) y un horario (fijo o rotativo, más o menos flexible, pero siempre explícito y establecido de antemano). Pero esas coordenadas se encuentran hoy desdibujadas. Las instancias de control y evaluación del desempeño abandonan paulatinamente los dispositivos clásicos (como el reloj para fichar o el jefe que, como viejo profesor de escuela, observa y controla a sus colaboradores desde un escritorio estratégicamente ubicado). ¿Es que nos encaminamos hacia un mundo sin espacio ni tiempo para el trabajo? No. Simplemente ocurre que, sabiéndolo o no, vamos rumbo a un escenario laboral que empieza a definirse de **un modo que revoluciona la manera de concebir los procesos productivos**.

Se denomina **"trabajo electrónico"** a una dinámica laboral posibilitada por las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (las "TIC" o, por sus siglas en inglés, "IT"). Hijas destacadas de los avances de la electrónica, las TIC permiten **trabajar desde una locación remota** (distante) respecto del lugar donde se sitúa físicamente -¡o virtualmente!- la empresa.

Las TIC permiten teletrabajar. No son solamente herramientas innovadoras que vienen simplemente a instalarse y sumarse a otras ya existentes en las empresas. Han llegado para transformar la forma en que pensamos todos los procesos productivos. Para dimensionar el fenómeno, basta con saber que, de acuerdo con los registros oficiales de la Argentina, en el año 2003 unas 500.000 personas trabajaban desde sus casas al menos una vez por semana. En 2014 esa cifra se elevó a dos millones; es decir, **en una década el número de teletrabajadores se cuadruplicó**.

¿Por qué habría de importarnos que las personas trabajen desde sus casas o en la empresa? Dada la relativa novedad de esta práctica laboral, no es posible todavía evaluar cabalmente el impacto del teletrabajo. Sin embargo, es posible ya identificar algunos de los principales desafíos que plantea.

DESAFÍOS DEL TRABAJO ELECTRÓNICO PARA EL TELETRABAJADOR

• **Definir una disciplina.** De qué hora a qué hora va a trabajar, cuántos "recreos" se permitirá, cuáles serán las prioridades en las tareas a abordar, etc. Un teletrabajador es una persona

que debe asumir una significativa cuota de autonomía... Y esto no es para cualquiera.

• **Imponerse esa disciplina.** Ninguna palabra, ni siquiera una mirada ajena lo devolverán del Facebook a la planilla Excel. Nadie notará si apagó el despertador y decidió obsequiarse "unos minutitos más", o quedarse jugando con el bebé que amaneció de tan buen humor. Sin embargo, todas esas dilaciones quedarán en evidencia más temprano que tarde cuando su desempeño sea medido.

• **Establecer un equilibrio razonable entre trabajo y vida personal.** Esto es muy importante. Muchos empleadores temen que, si incorporan el trabajo electrónico, sus empleados reduzcan su productividad. Concretamente, los imaginan trabajando menos horas que si hubiesen tenido que fichar o, por lo menos, saludar a sus jefes al llegar y al retirarse. Contrariamente a esta fantasía, la experiencia muestra que muchos empleados tienden a extender sus jornadas laborales no solo más allá de lo necesario sino de lo saludable. Con frecuencia, el impacto de esto excede al trabajador y compromete el vínculo con su entorno cercano, principalmente con su vida familiar y social.

• **Mantener la motivación.** Para muchos empleados el teletrabajo facilita realizar cierta clase de tareas en un entorno que les permite mayor concentración o que les brinda un contexto más relajado. Sin dudas, es más sencillo preparar en casa el lanzamiento de un nuevo producto o reformular la logística de distribución que en la oficina. Pero las tareas solitarias, además de reducir las distracciones, pueden restar ese "combustible" que el diálogo y el intercambio con otros cargan a la motivación. Una vez más, el desafío es hallar el equilibrio adecuado.

DESAFÍOS DEL TRABAJO ELECTRÓNICO PARA EL EMPLEADOR

• **Elegir correctamente el rol y el perfil.** El trabajo electrónico exige una gran claridad respecto del rol y el perfil adecuado para desempeñarlo de manera remota. Aquí es muy importante conocer cuáles son las características actitudinales deseables del empleado. No basta con que sea un excelente contador: debe ser disciplinado y equilibrado, estar adecuadamente motivado. En fin, debe tratarse de alguien capaz de adaptarse y sacar partido positivo (para él y para la empresa) de esta manera de trabajar.

• **Garantizar las condiciones de trabajo.** Es

imprescindible recordar que, así como el empleador debe proveer en la empresa una estación de trabajo adecuadamente equipada y que cumpla con las condiciones necesarias de seguridad e higiene, el trabajo electrónico no releva a la compañía de estas responsabilidades.

• **Incentivar, acompañar, retroalimentar, evaluar.** El trabajo electrónico exige revisar el rol de líder. ¿Qué debe asegurar al teletrabajador?

» **Claridad en los objetivos**, esto es, cuáles son los resultados esperados.

» **Disponibilidad**, porque debe brindar la ayuda y/o el soporte necesarios en el momento oportuno. Ni "curarse en salud", ni "llorar sobre la leche derramada".

» **Seguimiento del desempeño**, incluyendo instancias para revisar, reencaminar y evaluar la marcha de las tareas.

» **Canales abiertos de comunicación**, cuidando la reducción del "ruido" e incentivando el diálogo y el intercambio constructivos.

POTENCIAL Y OPORTUNIDADES

Algunos creen adivinar en el trabajo electrónico la muerte del trabajo en su concepción tradicional. Por ahora, en rigor, no hay literatura especializada sería que abone esa predicción. Hasta donde es posible avizorar el futuro, ciertos trabajos (desde atender un despacho de mercaderías hasta realizar una cirugía mayor) continuarán llevándose a cabo en el marco de un espacio y tiempo formalmente constituidos.

No obstante, es preciso que los líderes comiencen a explorar el trabajo electrónico aunque sólo sea por una muy sencilla razón: su crecimiento sin prisa y sin pausa constituye el mejor indicio del riquísimo potencial de oportunidades que puede aportar al mundo de los negocios.

(*) Bernardo Hidalgo es Consultor en Recursos Humanos www.hidalgoyasociados.com.ar. Es profesor de Posgrados y de Maestrías en Cátedras de Compensaciones, Gestión de Desempeño y Comportamiento Organizacional. Es autor de los libros "Remuneraciones Inteligentes" y "Mi Salario, como calcularlo y negociarlo con éxito" ambos de Editorial Granica.

Verónica Piasco es Profesional en Recursos Humanos. Actualmente es Directora de RRHH y Miembro del Board en Brinks Argentina S.A. Es profesora de Cátedras de Comportamiento Organizacional de Posgrados y Maestrías. Es coautora del Libro "Mi Salario" junto con Bernardo Hidalgo.



» ACTIVIDADES PARA TU DESARROLLO PROFESIONAL

El Departamento de Desarrollo Profesional (DDP) orienta sus energías y accionar hacia la consecución de un mejor horizonte profesional y laboral para los miembros de la comunidad UCEMA, aplicando a tales efectos alternativas y oportunidades que contribuyan a una maximización del potencial de cada uno.

Para los alumnos de grado hemos tenido una presentación institucional de **Google Argentina**, un Taller de Empleabilidad dictado por **Cervecería y Maltería Quilmes**, un taller sobre armado del CV brindado por el propio DDP, un entrenamiento en entrevistas laborales que estuvo a cargo de la **Dirección General de Políticas de Juventud - G.C.B.A.**, una charla sobre búsqueda laboral en el exterior a cargo de **Julián Ginzo** y un workshop sobre "Autocognocimiento y Autoevaluación para la búsqueda laboral" a cargo de la consultora Ghidini Rodil.

Para los alumnos y graduados de maestrías, este año implementamos como novedad un ciclo de desayunos de networking coordinados por destacados profesionales de RR.HH. Ya hemos recibido la visita de **Matías Ghidini** (Gerente General de Ghidini Rodil), **Bernardo Hidalgo** y **María Verónica Pinasco** (autores del Libro "Mi Salario - Cómo calcularlo y negociarlo con éxito") y **Gloria Cassano** (Directora de la consultora Gloria Cassano & Asociados).

Asimismo, el 24 de junio realizamos la decimosexta edición del **Día de la Empresa UCEMA**, destinada a alumnos y graduados de

todos los senioritis. Como novedad, este año implementamos por primera vez una rutina de speed-dating para que los participantes se presentaran ante las Consultoras de RR.HH. presentes. Agradecemos la participación de las siguientes organizaciones:

Accenture | AIESEC | Airaldi | Smart Human Connections | BBVA Francés | Carrefour | Cía de Talentos | Cognizant | Consentio | Crisil | Crowe | Deloitte | Enseñá por Argentina | EY | ExxonMobil | Gestión Compartida | Gloria Cassano & Asociados | Grupo ASSA | Grupo Cepas | Grupo Peñaflores | Hidalgo y Asociados | HubRH | InhausRH Consultora de RR.HH. | Junior Achievement | KPMG | Management Solutions Argentina | Mujeres 2000 | Nestlé | Pan American Energy | Paradigma Consultores | Portal RH | Postulatio | Quilmes | Techint | TECHO | The Mind Co. | TMF Group | Total Rewards | Turner | Walmart Argentina | CIA UCEMA | DDP Internacional | UCEMA Students' Consulting Club.

También se realizó por primera vez en UCEMA el Bumeran Academic Tour, experiencia destinada a alumnos destacados de carreras de grado. Las empresas participantes fueron: Avantrip.com, Banco Comafi, CCU, Ecolab, Lenovo, Telefón y Turner.

LO QUE SE VIENE

Estamos trabajando en las actividades que desarrollaremos en la última etapa del año. Para alumnos de grado organizaremos pre-

sentaciones en las cátedras de profesionales de empresas como Nielsen, Quilmes y Nestlé, entre otras. Para los perfiles seniors, se viene la tercera edición de la "Ronda de Entrevistas", en la cual participan importantes consultoras de recursos humanos del país. Esta experiencia está destinada a todos aquellos que estén buscando un cambio de trabajo, o se hallen en proceso de búsqueda, y les permitirá tener un entrenamiento en entrevista laboral, a la vez de recibir un feedback profesional sobre su desempeño en la misma.

El crecimiento profesional es resultado de acciones concretas desarrolladas en esa dirección. Los invitamos a ser participantes activos, aprovechando las herramientas y oportunidades que ofrecemos.

» **Enterate de todas nuestras actividades en:** ucema.edu.ar/ddp

» **Contacto:** ddpinfo@ucema.edu.ar

» LIBRO DE LOS CV UCEMA

El Libro de los CV UCEMA es una fuente de consulta para organizaciones y consultoras que buscan profesionales calificados. Manteniendo actualizado tu CV podrás aumentar tu empleabilidad y networking, y te darás a conocer a las empresas interesadas en alumnos y graduados de la Universidad.

Invitamos a todos los alumnos y graduados a mantener actualizados sus datos para formar parte de esta valiosa herramienta que utilizan profesionales de RR.HH. y ejecutivos

de empresas y consultoras.

» **No dejes de actualizar tus datos en:** ucema.edu.ar/libro-de-los-cv



EXPERIENCIAS INTERNACIONALES 2016

Tendrás la posibilidad de conocer nuevas culturas, desarrollar habilidades y cultivar nuevas amistades ampliando la red de contactos a lo largo de todo el mundo. » Contacto: exchange@ucema.edu.ar y ucema.edu.ar/ddp-internacional

• PROGRAMA DE INTERCAMBIO INTERNACIONAL 2016

Se encuentra abierta la convocatoria al Programa de Intercambio Internacional 2016, destinado a alumnos de grado y posgrado que deseen vivir la enriquecedora experiencia de estudiar en Europa, América del Norte, Oceanía y Latinoamérica.

» **Convocatoria abierta para alumnos que en 2016 estén cursando los siguientes programas:**

• 3° o 4° año de las Licenciaturas en Dirección de Empresas, Economía, Cien-

cias Políticas, Relaciones Internacionales o Marketing con un mínimo de 16 materias aprobadas.

• 4° o 5° año de la carrera de Ingeniería en Informática con un mínimo de 24 materias aprobadas.

• 3° año de la carrera de Contador Público con un mínimo de 16 materias aprobadas.

• 2° año de las Maestrías en Economía, Agronegocios, Ciencias del Estado y Dirección de Empresas (part-time).

» **Cierre de Inscripción y presentación de certificados de idioma: 1° de marzo de 2016.**

» **Fecha estimada del Intercambio: de agosto/septiembre a diciembre 2016.**

» **Más información y vacantes en: ucema.edu.ar/ddp-internacional/programas-de-intercambio.**

• PROGRAMAS CORTOS

En el marco de los acuerdos de cooperación que la Universidad del CEMA mantiene con otras universidades del mundo, los alumnos y graduados recientes tienen la posibilidad de participar de un "Short Program". Los mismos ofrecen la oportunidad de tomar

contacto con el modo de hacer negocios en Europa y ampliar la red de contactos profesionales a nivel internacional, sin la necesidad de ausentarse todo un semestre de Argentina.

» **Consultá los cursos cortos disponibles en: ucema.edu.ar/ddp-internacional/programas-cortos.**

• ALGUNAS EXPERIENCIAS DE NUESTROS ALUMNOS EN EL EXTERIOR

Jorge Arias | Javier Arias
Alumnos de 2do año, Maestría en Dirección de Empresas (MADE).

Curso Corto Successful Leadership in Europe - MBA Summer Session, en EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Alemania.

Durante 2014 conocimos las oportunidades que ofrece UCEMA para estudiar en el exterior. Luego de revisar las opciones, optamos por el MBA Summer Session de EBS Universität für Wirtschaft und Recht en Alemania, ya que ofrecía un programa completo y diversificado que comprende disciplinas como Economía, Finanzas, Tax, Marketing y otras materias focalizadas en industrias como Retail y Automotriz, que podíamos hacer tomándonos tres semanas de nuestro trabajo.

En marzo de 2015 recibimos la admisión de la universidad y el 8 de mayo subimos al avión con destino a Frankfurt.

Ya en Alemania decidimos alojarnos en Hallgarten, un barrio residencial y pintoresco localizado en Oestrich-Winkel, una pequeña ciudad con aire de pueblo que presenta a la Universidad como una de sus principales atracciones. Bordea al Río Rhin y ofrece paisajes de ensueño destacados

por viñedos que disfrutamos en nuestro recorrido matutino en bicicleta hacia EBS, para cursar de 9 a 17 hs. de lunes a viernes durante tres semanas.

Otra alternativa de alojamiento es Wiesbaden, capital del estado federal de Hesse, una ciudad con más atractivos donde pasamos algunas tardes experimentando la cerveza alemana junto con nuestros manuales de estudio y nuestros compañeros. Sólo nos separaban veinte minutos de viaje en un tren de primer nivel.

Disfrutamos mucho de un programa que proporcionó un ámbito profesional, interdisciplinario e internacional, reuniendo profesionales de diversas industrias y generando contextos de trabajo enriquecedores para nuestra formación. El estudiar en conjunto con profesionales de múltiples países (Australia, Canadá, China, Estados Unidos, Hungría, Japón y Tailandia, entre otros), interactuar en inglés y abordar temas específicos de la Unión Europea que desconocíamos, contribuyeron a un aprendizaje completo.

La interacción con el grupo fue excelente y hasta hemos podido encontrar profesionales y referencias para las tesis del MADE. Fue genial el mix de clases y eventos como el BBQ de bienvenida, el testeo

de vinos en una bodega boutique que sirve como ejemplo de emprendimiento personal con una idea innovadora que quedará como sorpresa, la visita a la Bolsa de Valores de Frankfurt y, el plato principal, el recorrido por una de las fábricas de Audi donde tuvimos acceso a ver en detalle varios de los procesos clave.

Sin duda, el viaje y la experiencia en EBS quedarán como hito difícil de superar en nuestro MBA.



[desarrollo profesional]

Guillermo Panich

Alumno de 5to año, Ingeniería en Informática.

Programa de intercambio en San Diego State University, Estados Unidos.

Estudiar en SDSU en California fue sin dudas la experiencia que mayor impacto tuvo en mi vida, tanto en lo personal como en lo profesional. Todo acerca de la Universidad es alucinante y se hace muy difícil ponerlo en palabras. Como una descripción muy vaga, pueden imaginarse lo que ven en las películas pero sacándole el drama y los problemas.

San Diego tiene una comunidad con mucha diversidad y me hicieron sentir muy bienvenido. En el aspecto académico, SDSU tiene formas muy distintas a las que yo venía acostumbrado. Las clases son teóricas, con poca carga horaria y hay un alto contenido de trabajo para la casa. Sin embargo, el nivel de enseñanza es muy similar al de la Universidad del CEMA en el nivel de grado. De hecho, los

programas de las materias homólogas son muy parecidos.

Lo que más destaco de haber realizado el intercambio son las amistades y contactos que creé con innumerables personas de todo el mundo. Me ayudaron en muchos aspectos y me abrieron un nuevo abanico de posibilidades para mi futuro. Antes de viajar tenía un plan para mi vida y ahora no tengo otro, tengo decenas.

A cualquier estudiante que considere la posibilidad de realizar una experiencia similar, le pido que no lo dude un instante. Desde mi lugar, recomiendo plenamente a San Diego State como universidad de destino.

Luisina Piatti

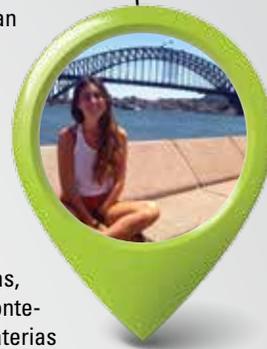
Alumna de 4to año, Licenciatura en Dirección de Empresas.

Programa de intercambio en University of Technology Sydney, Australia.

En 2014 tuve la fortuna de ir a Sidney y cursar un semestre en UTS. En cuanto a lo académico, las prácticas se parecen más a las europeas que a lo que acostumbramos en la UCEMA. Cursaba menos horas y los exámenes parciales y finales no tenían tanto peso en la nota final, sino que estaba repartida entre trabajos prácticos individuales y grupales. Si bien la universidad es ampliamente más grande que la UCEMA, se mantiene el contacto con los profesores y

siempre te ayudan con cualquier mínima duda. Al mismo tiempo, están disponibles clases particulares y grupales de apoyo completamente gratuitas, tanto para los contenidos de las materias como para la mejora del inglés.

Sidney es una ciudad única, con un centro económico sumamente activo y a 20 minutos en colectivo de la playa. Lo mismo aplica para la Universidad y el campus que están muy bien ubicados. La gente refleja el estilo de vida australiano en donde el estrés no juega rol alguno. Buena predisposición, sonrisas, entusiasmo, facilidad, organización, playa y muchos días de sol. Sidney te ofrece una amplia gama de actividades para hacer, tanto diurnas como nocturnas, y ante todo te da la oportunidad de conocer muchos alumnos locales e internacionales. La Universidad te facilita todo, haciéndote cómodo conocer gente nueva constantemente. ¡No conocí un alumno que no haya creído que Sidney fue la mejor experiencia de su vida! Lo recomiendo completamente.



• COMUNIDAD INTERNACIONAL DE ALUMNOS UCEMA, INTEGRACIÓN CON ALUMNOS DEL EXTERIOR

A comienzo de año un grupo de estudiantes, con la ayuda del DDP Internacional, creó la Comunidad Internacional de Alumnos UCEMA (CIA UCEMA), cuyo objetivo principal es integrar a los alumnos de intercambio a la comunidad universitaria para que disfruten su estadía en Argentina. A su vez, da la oportunidad a los alumnos de la UCEMA que hayan participado de un intercambio, para que puedan aportar sus experiencias a quienes quieran realizarla en los próximos años.

Durante el primer semestre se realizaron diferentes actividades de integración,

tanto los alumnos de la Universidad como los de intercambio participaron de un torneo de fútbol organizado entre varias universidades. También, para ayudar a los alumnos extranjeros en su desarrollo del idioma, se llevaron a cabo reuniones de Language Exchange donde los estudiantes participaron en juegos y charlas para practicar español.

¡Queremos impulsar la participación de la Comunidad en toda la universidad y llevar a cabo más actividades durante el segundo semestre del año!



» Invitamos a todos aquellos alumnos que quieran participar de las actividades futuras a comunicarse con del CIA UCEMA en: facebook.com/cia.ucema.

• AIESEC, PRÁCTICAS EN EL EXTERIOR

AIESEC es la red global de alumnos universitarios y recién graduados más grande del mundo que promueve el desarrollo de los jóvenes, convirtiéndolos en agentes de cambio positivo. Desde hace más de quince años, UCEMA colabora con AIESEC Argentina destinando una oficina de uso exclusivo y espacios para desarrollar eventos.

Podés participar como voluntario de la

organización o de los programas de intercambio orientados a recientes graduados entre 18 y 30 años de edad:

» **Programa Talentos Globales** ofrece una experiencia de desarrollo profesional en empresas de diferentes sectores en el exterior, donde los jóvenes experimentan una cultura diferente y aprenden un nuevo idioma en un ambiente global de aprendizaje.

» **Programa Ciudadano Global** ofrece una experiencia de trabajo voluntario internacional donde los participantes viven y desarrollan habilidades de emprendimiento, sensibilidad cultural y responsabilidad social a través de ONGs y proyectos educativos.

Fernando Catalá
Alumno de 2do año, Licenciatura en Economía.

Voluntario AIESEC. Participó del programa Ciudadano Global en Brasil.

Tengo 22 años, estudio la Licenciatura en Economía en UCEMA y trabajo part-time en una firma de consultoría estratégica. Orgullosamente puedo compartir mi experiencia de crecimiento personal y profesional en AIESEC, la organización de estudiantes más grande del mundo, presente en 125 países, que promueve el entendimiento multicultural y el desarrollo de liderazgo en los



jóvenes.

Hace dos años que conocí la organización y vengo invirtiendo mi tiempo como voluntario, desafiándome a tomar roles de liderazgo, administrando programas de intercambio desde y hacia Buenos Aires (¡y tomándolos yo mismo!).

Como miembro, aprendí a trabajar en equipo, mejorar mi comunicación y mi inteligencia emocional, adquirí conocimientos de liderazgo, gestión de proyectos y operaciones, marketing, organización de eventos, emprendedurismo social, ventas, accedí a una red global de contactos e hice amigos alrededor del mundo. Durante 2014 me desempeñé como Director de Administración, Legales y Finanzas en el Comité Local de Buenos Aires.

Como intercambista, viví seis intensas semanas en Fortaleza, Brasil, dando clases de inglés a niños en una ONG en un barrio carenciado, rodeado de compañeros de

todo el mundo que compartían la experiencia conmigo. Este verano pienso repetir una práctica similar en Europa del Este. Cuando me reciba, no descarto tomar un intercambio del tipo profesional, una pasantía rentada en el exterior.

Hoy día uso mi experiencia adquirida para "coachear" a otros equipos en el interior del país sobre cómo llevar adelante nuestras operaciones. Además, en septiembre planeo asistir a una conferencia regional en Panamá.

En estos últimos años aprendí mucho de mí mismo, mis fortalezas y debilidades, y en quién me quiero convertir. Es por eso que todavía disfruto de proveer esa experiencia a otros jóvenes y, así, lograr un impacto positivo en las organizaciones y, por ende, en la sociedad.

¡Recomiendo la experiencia de membresía o intercambio! No dudes en contactarme: fernando.catala@aiesec.net.

DESAFÍOS UCEMA 2015

Durante el primer semestre del año, se desarrollaron en la Universidad del CEMA los Desafíos de Marketing y Economía que reunieron a 245 alumnos de nivel medio. Cada jornada propuso dos dinámicas de capacitación y competencia en la que los estudiantes tomaron decisiones en función de lo aprendido, y fueron diseñadas con el objetivo de contribuir en la articulación académica entre el colegio y la universidad.

Para el Desafío de Marketing, el Prof. Pablo Raies trabajó en el Proceso de Fijación de Precios. Los alumnos que participaron de la jornada han aprendido sobre las partes centrales de un plan de marketing y, puntualmente, de la fijación de precios, utilizando un simulador de negocios desarrollado por Harvard.

La temática propuesta por el Prof. Mariano Fernández en el Desafío de Economía fue

la inflación y los estudiantes de nivel medio pudieron conocer cómo se genera este fenómeno y cómo se lo puede evitar. Durante el módulo práctico han tomado decisiones en variables relevantes, analizado los resultados obtenidos.

Felicитamos a los alumnos de los colegios participantes y esperamos haber contribuido con una experiencia de valor: Barker College | Belgrano Day School | Champagnat | Colegio Del Salvador | Escuela de Comercio N°7 Manuel Belgrano | Escuela Técnica N°2 | Escuela Técnica ORT (Sede Almagro) | Escuela Técnica ORT (Sede Belgrano) | Highest College | Jesús María | María Reina | Osvaldo Magnasco | Pilgrim's College | Quilmes High School | San Ramón | St. George's (Quilmes) | St. Matthew's College | St. Anthony's College | Tarbut.



WORLD FINANCE CONFERENCE 2015 EN LA UCEMA



JOSÉ DAPENA
Director del Departamento de Finanzas de la UCEMA

Del 22 al 24 de julio se llevó adelante con éxito la edición 2015 de la World Finance Conference, donde más de 180 académicos de todos los lugares del mundo han transformado por unos días a Buenos Aires y al Departamento de Finanzas de la Universidad del CEMA en el centro académico mundial de la disciplina.

Los temas tratados en los papers abarcaron desde aspectos conceptuales y marco teórico, hasta aplicaciones prácticas y tests estadísticos con técnicas econométricas, como así también el estudio de aspectos financieros globales y locales.

Con satisfacción se validó que, a pesar que la Argentina se

encuentra lejos geográficamente de las principales plazas académicas y financieras, desde el capital humano y el estado de la investigación se localiza más cerca de lo que creemos, donde nuestros académicos pueden proporcionar trabajos intelectuales que alcanzan la altura de los principales temas investigados a nivel internacional.

El hecho que la Universidad del CEMA edite el *Journal of Applied Economics*, el único journal académico en inglés de la región, no es un dato menor. Es un motivo de orgullo general y un premio al entusiasmo por la profundidad de análisis con aplicaciones concretas.

Todos estos aspectos y reconocimientos llevan a seguir trabajando en pos de la excelencia académica, la transferencia tecnológica al sector privado y público, y el mejoramiento de la disciplina a través del desarrollo de los profesores.

TRES MIRADAS LOCALES

Por Federico Anchieri y María Julieta Domínguez, estudiantes de la Licenciatura en Economía de la UCEMA.

Se empezará por hacer énfasis en las presentaciones que hicieron los argentinos Ignacio Carballo de la Universidad Católica Argentina, José Dapena y Julián Siri de la Universidad del CEMA, y Martín Dutto de la Universidad Nacional del Litoral.

Carballo expuso el trabajo "*Characteristics and determinants of the potential demand for microcredit*". Se enfocó en los microcréditos en Argentina y analizó el potencial del mercado y la falta de experiencia y desarrollo del mismo. Antes de continuar, resulta necesario recordar que las microfinanzas pueden ser definidas como la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y autoempleados. Las mismas pueden actuar como pequeños motores de la economía, permitiendo potencialmente salir gradualmente de la situación de pobreza e inseguridad. Es por esta razón que se impulsó la investigación. En primer lugar, remarcó la importancia del contexto macroeconómico y el de las instituciones. Como la mayoría de los trabajos de crecimiento económico destacan, estas últimas estructuran los incentivos y establecen las reglas de juego en una sociedad impactando, entonces, en el crecimiento de la misma. Utilizando diversas técnicas econométricas y valiéndose de encuestas pudo arribar a diversas conclusiones. En primer lugar, observó un gran exceso de demanda de microcréditos, es decir, que la demanda potencial es significativa. Si bien se esperaba encontrar que la principal razón de la demanda de microcréditos fuera para el consumo, detectó que son utilizados principalmente para el hogar: ampliación de la casa (o de su "local"), entre otras razones. La problemática tratada en el trabajo es importante para Argentina ya que al ser demandados los microcréditos para cuestiones productivas, resultan relevantes para el crecimiento económico y la inversión. En

segundo lugar, es importante ya que a diferencia de muchos países, incluso cercanos en términos territoriales, los microcréditos no son tan eficientes. Se han efectuado diversas explicaciones respecto del porqué, tales como la ineficiencia del Estado, una carencia de coordinación entre los ministerios y los bancos, entre otras. La gran problemática, desde el punto de vista del investigador, está dada en la regulación por parte del Estado y la falta de leyes en Argentina para establecer claras reglas de juego.

Por su parte, Dapena y Siri presentaron el trabajo "*Index options realized returns distribution from passive investment strategies*", un análisis de las *call* y *put options*. El objetivo de su investigación fue encontrar pruebas y estudiar los beneficios de los contratos de *call options* y *put options*, suponiendo que se mantienen por un inversor hasta la fecha de madurez. De esta forma se proporciona la base para calcular la distribución de los rendimientos obtenidos de dichos contratos. La estrategia de inversión analizada consiste en vender opciones al precio contemporáneo de mercado (*ex ante*), invertir el margen necesario y evaluar los retornos *ex post*. En general, los investigadores encontraron que vender *puts* es más rentable que vender *calls* y, a medida que aumenta el tiempo, estos resultados se magnifican.

En su trabajo "*Productive efficiency of Argentine Banks*", Martín Dutto demostró una forma alternativa de calcular la eficiencia de los bancos argentinos. En primer lugar analizó el concepto de eficiencia a través de la frontera de posibilidades. Asimismo, planteó diversas causas de ineficiencias tales como problemas de agencia, calidad de los inputs, experiencia en la gestión, el grado de competencia en la industria e incertidumbre en los costos de producción. Luego de realizar un trabajo econométrico, mediante regresiones y análisis de estadísticas descriptivas, pudo obtener sus conclusiones. Entre ellas, la más importante es que la competencia entre los bancos argentinos no es muy alta. En base a este resultado se podría llegar a inferir una cierta relación positiva entre eficiencia y competencia en una industria, tal como se estudia en las teorías económicas básicas.



DOS MIRADAS INTERNACIONALES

Por Federico Anchieri y María Julieta Domínguez.

Además de los expositores argentinos, se destacaron los *keynote speakers*: Pablo Fernández (PricewaterhouseCoopers Corporate Finance Chair. IESE Business School, Ph.D. Harvard University), y Jay Ritter (Joseph Cordell Eminent Scholar - University of Florida. Ph.D. in Economics and Finance from the University of Chicago).

Fernández realizó una profunda crítica al modelo CAPM. Mencionó que el mismo es absurdo ya que trata sobre retornos esperados. Argumentó que los supuestos en los que yace el modelo no son realistas, así también como sus predicciones en la mayoría de los casos. Otra cuestión que criticó en gran medida fueron los betas calculados. Mostró cómo académicos y libros muy reconocidos utilizan diversos criterios para los mismos y, por lo tanto, valores distintos. Los problemas con los betas calculados son, entre otros, que el de mercado no existe, depende de una gran variedad de cuestiones, cambian demasiado y hay una baja correlación con *stock returns*. Luego de haber efectuado diversas encuestas respecto al porqué del uso de éste modelo, encontró que la principal razón subyace en que no existe una propuesta superadora. En definitiva, critica específicamente el uso de datos históricos para efectuar cálculos de valores esperados (costumbre generalizada en las finanzas). Así, invitó a la comunidad académica

a buscar intensivamente alternativas al modelo.

Jay Ritter retomó el punto de Pablo Fernández. En primer lugar, mostró los distintos retornos que se observaron en diversos países. Invertir en África, por ejemplo, ha dado un gran retorno en los últimos años. Como es bien sabido, la inversión en estos países resulta más riesgosa ya que hay mayor incertidumbre económica y social, que hace que los inversores requieran más retorno. Ritter luego se preguntó cuál debería ser el *equity risk premium*. Mencionó que, si bien existe una alta dispersión respecto del valor que utilizan los académicos (incluso dentro de una misma institución), ésta es mucho menor que años anteriores. Existen tres "líneas" respecto de dicha cuestión: Prescott, Fama y Siegel. Este último economista utilizaba una metodología mediante el empleo de *Earnings Yield*, pero luego fue corregido por Shiller tomando *Smooth Earnings*. Esta última técnica es la que más favorable encuentra Ritter y fue aquella que le permitió ver la burbuja financiera unos años antes que estallara.

Finalmente hizo énfasis en diversificar globalmente un portafolio. Es decir, por más que uno tenga una cartera diversificada dentro de un país, no se encuentra realmente diversificada si no se tienen activos de diversos países. La diversificación siempre es importante ya que, al tener activos que no se encuentran correlacionados dentro de una misma canasta, el riesgo se reduce.

¿QUÉ SE LLEVA LA ECONOMÍA?

Por Nicolás Papanicolau, estudiante de la Licenciatura en Economía de la UCEMA.

A lo largo de la Conferencia, viviéndola como espectador en discusiones entre distintos oyentes, alerté la amplia diferencia entre las prácticas del mundo profesional y el mundo académico. Fue natural escuchar frases como "yo trabajé", "yo tuve una larga carrera", "en el mundo real", u otras dirigidas a cuestionar el propósito o la utilidad de diferentes artículos como si se trataran de construcciones de ideas superficiales. Parte de esta diferencia la registré cuando presencié la exposición del paper "Analysts Forecast Bias and the Mispricing of High

Credit Risk Stocks". En él se estudiaba el comportamiento de los analistas para entender si la suba de los precios de los activos se debía a un sesgo existente que responde a objetivos personales de tales analistas o si, por el contrario, sus análisis eran objetivos. Como joven analista financiero en una empresa de "oil & gas", dicho paper me hizo preguntar: ¿cuánta relación/independencia existe en el mundo de las finanzas entre los analistas de distintos fondos de inversión y las empresas? ¿Cuánto sesgo puede generarse? ¿Por qué el "target Price" de las acciones de una empresa que mide un analista externo puede superar un 15% al medido por los equipos internos?

La interdependencia de las distintas ramas de la economía se hizo latente en el encuentro y alertó la "sobre-



[eventos]



especialización” en determinados temas específicos. Este fenómeno puede potencialmente generar una ceguera parcial sobre la realidad que inhabilita a la persona poder realizar un análisis contundente sobre diferentes fenómenos, ¿es eficiente analizar la corrección de los mercados emergentes siendo un “portfolio optimization specialist”, sin tener en cuenta la teoría macroeconómica que hay detrás? Contrariamente, uno puede preguntarse acerca de la actualidad de los modelos macroeconómicos y de análisis de cuenta corriente que no contemplan los diferentes tipos de inversores extranjeros y locales a nivel micro. En ese camino, integrantes del Banco Central Chileno (en la sesión “A Microstructure Approach to Gross Portfolio Inflows: the Case of Chile”) se propusieron analizar cómo es el perfil de los inversores extranjeros y locales en el mercado chileno para poder entender el comportamiento de dichos inversores y, a su vez, reconocer cuáles son las variables que realmente afectan el flujo de capitales.

Mi visita a la Conferencia finalizó con la discusión sobre la deuda del gobierno griego y su tasa de crecimiento (período 1970-2010). En ella, uno de los expositores afirmó cómo le llamaba la atención el constante déficit de cuenta corriente en el que incurría el país griego, luego de mencionar que Grecia tuvo un crecimiento promedio del 6% p.a. en dicho intervalo de tiempo).

EL ROL DE LOS CRÉDITOS PRIVADOS PARA FINANCIAR EL AUTOEMPLEO FEMENINO EN LATINOAMÉRICA.

Por Martín Hazan, estudiante de la Licenciatura en Economía.

El 23 de julio presencié la presentación del paper “The role of private credits to finance the women’s self-employment - evidence of Latin American Integration Association –LAIA” presentado por Cemil Serhat Akin (de la Universidad Mustafa Kemal, Turquía). La exposición se concentró en el estudio de nueve países de América del Sur de 1990 a 2012 y procuró encontrar la relación entre créditos privados, ingresos per cápita y tasa de participación de la fuerza laboral en relación con el auto-empleo de la mujer mediante un modelo de regresión.

El modelo encontró las siguientes relaciones:

- Una positiva entre el porcentaje de crédito doméstico al

sector privado en términos del PBI y el porcentaje de mujeres auto-empleadas.

- Una positiva entre la participación de la fuerza laboral de las mujeres en términos de población y el porcentaje de mujeres auto-empleadas.
- Una negativa entre PBI per cápita y el porcentaje de mujeres auto-empleadas.

Puedo decir entonces que las relaciones entre el crédito doméstico al sector privado y la participación de las mujeres en la fuerza laboral, en relación al porcentaje de las mujeres auto-empleadas, son resultados esperables (positivas las dos) ya que es de suponer que en países donde hay mayor crédito al sector privado surjan más trabajadoras independientes (en este caso particular, que hayan más trabajadoras auto-empleadas debido a que pueden financiar sus proyectos). También es de suponer que en países donde exista mayor participación de las mujeres en el mercado laboral haya más mujeres auto-empleadas, debido a que las mujeres auto-empleadas ganan más que las asalariadas y las mismas pueden crecer económicamente en un mercado donde no se discrimina por géneros. Por otro lado, los resultados indican que hay una relación negativa entre el PBI per cápita y el porcentaje de mujeres auto-empleadas en países en vías de desarrollo. Esta relación se puede explicar ya que los emprendimientos en los países latinoamericanos son menos productivos y causan una menor tasa de crecimiento. Esta última relación es, a mi parecer, la más difícil de intuir.



LA Internet de las cosas

El avance tecnológico: todo lo que viene y aún no vemos

Por el Ing. Gastón Addati, Coordinador del Departamento de Ingeniería de la UCEMA.



Pensar en la Internet de las cosas (*Internet of things* en inglés: *IoT*) es de alguna manera pensar en conectar todo lo que nos rodea, y todo objeto con el que interactuamos a diario, para hacer la vida más simple. ¿Para qué quiero una heladera conectada a Internet? Tal vez, la pregunta sea otra ¿Le gustaría recibir un mail cuando un producto de su heladera esté por vencer?

El término no es nuevo, fue propuesto en 2000 por Kevin Ashton en el Laboratorio AUTOID del MIT¹. La importancia que tiene es el impacto que genera el uso de "las cosas conectadas a Internet" tanto en la sociedad (ya sea por los individuos) como en las organizaciones, que ven la oportunidad de aprovechar los recursos tecnológicos y las ventajas de Internet para innovar, optimizar costos y, sobre todo, recopilar información en tiempo real para mejorar la toma de decisiones.

La ropa que llevaremos en algunos años estará conectada a Internet y no necesitaremos de un iPod para escuchar música mientras caminemos o viajemos. Nos encontraremos también con chips que sean capaces de "sensar" el estado de salud de los animales en un campo para detectar enfermedades, analizar el comportamiento en manadas y generar alertas en tiempo real. Parece algo futurista o impensado, aunque la realidad muestra que estamos mucho más cerca de lo que creemos.

¿Se imagina que las zapatillas que utiliza a diario para hacer deporte registren en la nube las estadísticas de cuánto corrió en un tiempo determinado (por ejemplo un mes) y le brinde información general sobre su velocidad promedio? ¿Cómo sería combinarlas con una pulsera capaz de medir sus signos vitales? Esto ya existe. La empresa Nike hace algunos años comenzó a innovar con sus productos y hoy las pulseras inteligentes se consiguen muy fácilmente y cuestan entre 100 y 300 euros.

¿Le gustaría que su cepillo de dientes le avise cuando tenga caries y pueda recomendarle el dentista más cercano?

¿Se imagina a todas las máquinas de su fábrica conectadas a Internet, enviando información sobre estadísticas de funcionamiento y tiempo de vida útil?

En síntesis, podemos decir que IoT nos permite interactuar con todos los objetos que nos rodean, los cuales están interconectados entre sí para lograr un fin determinado. Ese fin puede ser, dependiendo el ámbito de aplicación:

- Hacer la vida más simple para los seres humanos.
- Disponer de una ciudad inteligente que permita mejorar la iluminación, el tráfico, el transporte y la seguridad.
- Proponer una organización más eficiente mediante el uso de las tecnologías.
- Innovar para generar ventajas competitivas en un mercado o segmento determinado.

Según Hans Vestberg, CEO de Ericsson, las repercusiones de IoT serán considerables: "Si una

persona se conecta a la red, le cambia la vida. Pero si todas las cosas y objetos se conectan, es el mundo el que cambia".

¿Es posible conectar todo a la red?

La respuesta es sí, técnicamente es posible. Sobre todo porque hace unos años Internet ha modificado (y en muchos países actualmente existe una transición) el protocolo IPv4, y en su lugar adoptó el protocolo IPv6 que aporta grandes beneficios, entre ellos la cantidad de dispositivos que se pueden conectar a la red.

¿Cómo influye IoT en la privacidad?

Es un tema no menor que requiere mucho debate y, sobre todo, normativas que permitan regular el uso de lo conectado. Recientemente el fenómeno de los Drones, y la rápida adopción por parte de las personas y de las organizaciones, ha motivado que los gobiernos generen regulaciones para el uso de estos dispositivos con el fin de no invadir la propiedad privada y la intimidad de las personas. IoT todavía tiene un largo camino para recorrer en materia de seguridad y privacidad. Deberá prestarse mucha atención a los dispositivos que se compren y a los servicios que se utilicen para garantizar la privacidad, sobre todo de los datos y la información que las empresas o personas puedan generar.

¿Cuándo se adoptará IoT definitivamente y formará parte de nuestras vidas?

Es una pregunta muy difícil de responder. Sí es un hecho que las principales empresas mundiales de conectividad y redes, como Cisco System y Ericsson por nombrar algunas, están trabajando e impulsando fuertemente estos conceptos y muchas ya diseñan productos específicos para gestionar la interconexión de todos estos objetos. No falta demasiado para que las modas lleguen para quedarse: IoT es lo que viene y muchos aún no lo ven.

¹Extraído del informe realizado por Lopez Research "Introducción a Internet de las Cosas" 2013.



POR AMOR A LA VIDA, ENRIQUE YACUZZI

Por **EDGARDO ZABLOTSKY**

Conocí a Enrique poco después de mi regreso a la Argentina en 1992 y nació una amistad que nos acompañó durante todos estos años.

Nos hicimos la costumbre de encontrarnos a cenar una vez al mes. Anécdotas muchas, cómo no recordar al poco tiempo de comenzar esa sana rutina aquella cena en Los Amigos, una parrilla que se encontraba en Alvarez Thomas muy cerca de las seis esquinas. Al traernos el menú le preguntamos al mozo por la parrillada, la cual nos explicó era para tres o cuatro personas; sin dudarlo la ordenamos y luego de un par de horas y algunas botellas de vino, ante la mirada incrédula del mozo y la parrilla vacía, ordenamos el panqueque de la casa, cubierto de sambayón, frutas, crema y dos bochas de helado. Durante años nos hemos reído recordando el episodio.

Cenas como esta se repitieron a través de más de 20 años, a veces muy alegres, muchas veces de las otras, apoyándonos en momentos difíciles que a todos nos tocan vivir.

Enrique, Ingeniero de profesión, ya por entonces peleaba, hacía muchos años, con una enfermedad muy poco común, púrpura, la cual había sido detectada en sus años de estudiante del MBA en MIT. Como me contaba en tono risueño, cuando se la diagnosticaron le dijeron que el 50% de los pacientes no sobrevivían y el resto se medicaba de por vida con múltiples complicaciones.

Lejos de perder su pasión por vivir, Enrique decidió realizar estudios de doctorado en Kobe, Japón, y luego de regresar a la Argentina se convirtió, probablemente, en el mayor experto en kaizen y otros tantos temas asociados a la tradición japonesa de la dirección de empresas.

Con franqueza, sus logros académicos durante casi un cuarto de siglo en la UCEMA y su increíble dedicación a los alumnos carecen para mí de mayor importancia. Enrique me transmitió una alegría de vivir, a pesar de las muchas pruebas que debió superar, que me hacen sentir un privilegiado.

Pasó durante el último año más tiempo en terapia intensiva que en su casa, pero eso no le impidió seguir encarando proyectos. Tiempo atrás su constante inquietud por aprender lo llevó a realizar la carrera de Astronomía en la Universidad de la Plata. Poco antes de su muerte me comentó que no seguiría con la carrera por sus dificultades de movilidad. También planeaba comenzar a estudiar medicina; me imagino que, dada su enfermedad y su curiosidad intelectual, le hubiese apasionado.

La vida nos permitió una última cena, junto a nuestro amigo Ernesto Barugel, pocos meses atrás. En ella, ya muy debilitado, gozó de la noche y nos hizo a nosotros gozarla, como si todo estuviese bien, como aquella inolvidable cena en Los Amigos, sencillamente viviendo el momento.

Ese era Enrique, un hombre que amaba la vida, un amigo que el año pasado, cuando me tocó vivir un tiempo muy difícil, me llamaba no menos de un par de veces a la semana para ver cómo estaba yo. Él era

人生の愛のために*



quien se preocupaba por mí, mientras transitaba una agonía que no le desearía a ningún ser humano.

Ese era Enrique Yacuzzi, un académico, un maestro de muchas generaciones, pero fundamentalmente el hombre, de todos cuantos haya conocido, que me demostró un mayor amor por ese milagro que es vivir.

Por eso no hay tristeza en esta nota, sino alegría y agradecimiento por la posibilidad de haber sido su amigo. Qué mejor que terminarla abriendo una botella de buen vino y brindando a su recuerdo. ¡Por la vida!

* La simbología remite a la frase "por amor a la vida" en lengua japonesa.

[nota central]

¿QUÉ NOS TRAE EL **NUEVO CÓDIGO** CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN?

ENCUENTRO CON ESPECIALISTAS

La Dra. Cecilia Lanús Ocampo, Directora del Área de Estudios en Derecho y Finanzas de la UCEMA, y los Dres. Raúl Aníbal Etcheverry y Eduardo M. Favier Dubois (h) nos ofrecen una síntesis de la historia y el impacto que tienen los flamantes cambios puestos en vigencia el pasado 1º de agosto.

CONOCERLO PARA DECIDIR MEJOR



Por **CECILIA LANÚS OCAMPO**. Abogada, UBA. Doctora en Finanzas, UCEMA. Profesora UCEMA.

Le hemos dado la bienvenida al nuevo Código Civil y Comercial (aprobado por Ley 26.994), abogados, escribanos, contadores, otros profesionales, alumnos, graduados y profesores. Todos ellos seguramente han pasado por diferentes estados de ánimo frente a la novedad del código. Sin lugar a equivocarme, el estrés vino dado por su demasiada pronta entrada en vigencia anticipada (por Ley 27.077). Acto seguido nos enfrentamos al estudio de los grandes desafíos en razón de los cambios de "paradigmas jurídicos" que trae consigo: desde la teoría de la decisión judicial a la implementación de nuevas figuras que, en consecuencia, conllevan efectos a otras instituciones vigentes.

Todos y cada uno de los habitantes de la Nación debemos tener profundo interés en su impacto -no solamente aquellos actores del ámbito jurídico, económico y político-, toda vez que estas normas están destinadas a regir aspectos de nuestra vida desde los quehaceres cotidianos a distintos actos jurídicos de mayor complejidad.

Las relaciones de familia se organizan en una sociedad multicultural, este es quizá el ámbito donde mayores cambios se presentan. En otros institutos las modificaciones no son mayores. Como dijo el presidente de la Comisión de Reformas, y Ministro de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN), Ricardo Lorenzetti, "La mora sigue siendo la mora; la prescripción, la prescripción. La familia es la familia. No ha cambiado tanto en el plano de la regla, sino en cómo está organizada. Cambiaron los paradigmas de la organización". Es este nuestro mayor desafío como ciudadanos diligentes, adquirir el conocimiento de los paradigmas de la organización del nuevo Código Civil y Comercial, y de cómo este cambio repercutirá en los decisores y preferencias de los agentes económicos.

Hoy podemos decir que es parte de nuestra historia e impregna nuestros principios jurídicos el derogado Código de Comercio de 1862 redactado por Eduardo Acevedo y Dalmacio Vélez Sarfield, junto al Código Civil de 1869 de Vélez Sarfield; éste



último tuvo la impronta de sus tiempos: el derecho continental y los principios liberales del siglo XVII. En sus principales fuentes se registran códigos de la época, como el de Chile, Francia, la legislación española, la obra de Savigny y de Augusto Teixeira de Freitas.

Hoy nos desafía la puesta en marcha e implementación del nuevo Código Civil y Comercial con sus 2671 artículos, que unifica la legislación civil y comercial. Incorpora, además, cambios a otras importantes leyes como, por ejemplo, la de sociedades (Ley 19.550 y modificaciones): la sociedad deja de ser comercial para llamarse sociedades. Allí la figura más relevante es la incorporación de la Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U.) y las de la sección IV (una especie de casa de gran hermano como describe el profesor Daniel Vítolo). A su vez, se han derogado leyes (como por ejemplo la ley de fideicomiso), algunas siguen intactas y otras, producto de la reforma, difieren en sus efectos; un ejemplo: el caso de la ley de concursos y quiebras.

El Código establece en su título preliminar criterios marco o paradigmas de derecho, por medio de principios que estructuran el resto del código y sus relaciones. Cito alguno de ellos: orden público de coordinación, paradigma protectorio (paciente, consumidor, integrante de comunidades indígenas), seguridad jurídica en materia económica (caso de régimen de las obligaciones, parte general de los contratos), nuevos plazos en materia de prescripción, actualización en bienes que pertenecen a la persona y que no se les reconoce valor económico pero sí utilidad (caso: órganos), actualización en derechos reales (caso: tiempo compartido, cementerio privado).

La Comisión de Reformas ha dicho que el Código unificado contiene una articulación sistémica a fin de equilibrar intereses para la conveniencia social y el desarrollo económico.

Ahora bien, todo está por verse en manos de los hacedores jurídicos. Para concluir mi breve comentario, debo hacer hincapié en que un Código es una de las leyes más importantes del país. Como tal, debemos tomarlo, adecuarnos a su estructura, paradigmas y buscar generar ideas nuevas, en los equívocos tener la hombría de bien de mejorarlo. Su principio pilar es la buena fe y desde allí debemos extraer lo mejor que pueda dar para que, como aquellos textos de 1862 y 1869, propenda este nuevo código a un futuro próspero para nuestra Nación.

EL NUEVO CÓDIGO Y EL DERECHO COMERCIAL



Por RAÚL ANÍBAL ETCHEVERRY. Profesor emérito de la Universidad de Buenos Aires, tres doctorados en Derecho (UBA, UCA y Universidad de Castilla La Mancha), autor de más de veinte libros. Director de la Maestría en Derecho Comercial y de los Negocios de la Facultad de Derecho de la UBA.

Entró en vigencia un nuevo Código, uniendo al derecho civil y al comercial en un solo cuerpo legal. Muchos juristas dedicados al derecho comercial se preguntan dónde está, dónde ha quedado el derecho comercial tradicional, la materia contenida en el Có-

digo de Comercio que ahora será reemplazado.

En mi opinión, hay un error de enfoque y comprensión. Los comercialistas se niegan a ver que no hay más “derecho comercial”, pero ello no ocurre porque éste haya desaparecido. Es que tampoco habrá ahora, un “derecho civil” autónomo y diferenciado. Ambos derechos, que salieron de un tronco común, se bifurcaron en la Edad Media, donde surge el concepto legal del profesional comerciante y su estatuto; luego se enlistan los actos de comercio siguiendo los precedentes franceses. Ahora, cesada la necesidad de legislar por separado, el derecho mercantil y el civil han vuelto ambos al sistema unificado de derecho privado común.

El comerciante fue un sujeto identificado primero en su persona y profesión habitual; luego se desarrollan en Francia los “actos de comercio”, explicando la actividad principal que los comerciantes cumplían; así se consiguió duplicar la identificación. De este modo, los comerciantes eran tales por su profesionalidad y actividad habitual, y también por la clase de actos que cumplían.

Con el desarrollo de la actividad industrial, se amplía el campo de los actos de comercio; con el *Codice Civile* de Italia sancionado en 1942, en plena guerra mundial, se regula al trabajo por un lado y al empresario por otro, todo vinculado al régimen corporativista de entonces.

El arco del derecho comercial, salido del tronco civil originado en Roma, se amplía más cuando se incorpora el sector servicios y cuando se identifican algunas empresas no comerciales. De modo que la evolución y unión del derecho privado es captada por el nuevo Código Civil y Comercial en Argentina con vigencia desde el 1° de agosto de 2015, desapareciendo las diferencias y volviendo el Derecho Comercial, al antiguo sistema común: de ahora en adelante el derecho privado será uno solo, aplicándose las mismas reglas generales y desapareciendo el derecho “de clase” para los comerciantes o los empresarios. Así, no hay un “estatuto del comerciante”; ellos ya no se inscriben ni como comerciantes ni como empresarios. No existirá en el futuro, tampoco, el estatuto de la empresa. La empresa no será en Argentina – a diferencia de las regulaciones de Brasil y del Proyecto de Código de Comercio español - un concepto legal integral sino que tendrá una naturaleza económico-social, relacionado a diversos perfiles con el derecho. Y las normas legales aluden a la empresa desde varias expresiones al pasar, tales como empresa comercial, fondo de comercio, establecimiento, actividad comercial y otras, sin darle a estas expresiones demasiada relevancia jurídica.

Los actos de comercio han sido suprimidos para este nuevo Código, quedando vigentes las categorías de hecho, acto jurídico, actividad jurídica (ésta en forma implícita) y posición jurídica, refiriéndose la ley a la “relación jurídica” y a la “situación jurídica” (art. 259 del Código Civil y Comercial de la Nación). El punto de partida de la conducta de los sujetos, por el nuevo orden legal instaurado, será la necesaria buena fe en todos los actos (art. 9 CCCN).

De modo que pensamos que este Código, a diferencia del italiano mencionado y del Civil del Brasil (que aún conservan el concepto diferenciado de “empresario” pero sin marcarlo útilmente), hace totalmente homogéneo al derecho privado, para el cual negocios, actos, hechos y contratos serán de igual

naturaleza: derecho privado. Y el mismo criterio se aplica a las sociedades, que ya no se dividirán en “civiles” y “comerciales”: una ahora es la Ley General de Sociedades.

El nuevo Código no se ocupa de distinguir legalmente la actividad realizada para obtener ganancias de la que no busca la utilidad o el lucro. Y otras ramas del derecho (por ejemplo, la fiscal) serán las que establezcan distintas pautas, para distinguir estas actividades y darles diferentes efectos jurídicos. Como “personas jurídicas” se han enlistado una serie de organizaciones colectivas o no, que tienen una capacidad o legitimación jurídica que les otorga la ley y que no son “entes” como dice el ordenamiento viejo y repite sin analizar el nuevo, sino dispositivos o figuras jurídicas de organización, sistémicas.

Pero esa lista, que no es taxativa, tampoco es completa porque separadamente se regulan en la ley otras figuras de organización como son los fondos comunes de inversión, los conjuntos inmobiliarios, ciertas clases de fideicomisos y distintas figuras del derecho agrario, minero, petrolero, naviero, aeronáutico y otros.

Para finalizar, aprecio una condición muy buena: este nuevo Código unificado no ha pretendido abducir al sistema comercial sino fundirlo a un derecho privado unificado; y también permite aceptar las nuevas figuras creadas por la realidad y que, de a poco, se van a ir incorporando al derecho escrito. Doy un ejemplo: las empresas “B” son, en general, sociedades que se distinguen de las sociedades corrientes ya que conforman un tipo muy especial, en las cuales el fin del instituto no es la obtención de ganancia ilimitada sino obtener una diferencia económica junto a un fin social o ambiental. Este es el camino más moderno que ha tomado la doctrina de la responsabilidad social empresaria.

EL NUEVO CÓDIGO Y LA EMPRESA FAMILIAR

Por **EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (H)**.
Abogado, Doctor en Derecho UBA. Profesor UBA.

El 8 de octubre de 2014 se publicó en el Boletín Oficial la ley 26.994 que aprobó al Código Civil y Comercial de la Nación, y reconoció como antecedentes cuatro diversos intentos de uni-



ficación y reforma integral de la legislación civil y comercial¹.

El nuevo código no incluye una legislación especial en materia de empresa familiar que regule, por ejemplo, su reconocimiento, la definición legal, el principio de tutela y la reglamentación del protocolo de la empresa familiar con su publicidad y efectos, tal como en su momento reclamare².

No obstante ello, prevé una serie de modificaciones al régimen vigente en materia de contratos, sociedades, derecho de familia y sucesiones, de las que resulta, a mi juicio, un nuevo marco legal que es muy positivo para el mejor funcionamiento y continuidad de la empresa familiar y que analizaré a continuación.

Sobre el régimen legal de los contratos

LA ADMISIÓN DEL PACTO SOBRE HERENCIA FUTURA CUANDO SE TRATA DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

Esta es mi juicio la modificación más trascendente para la empresa familiar, en tanto permitirá la mejor programación de la sucesión en la propiedad de la empresa.

El artículo 1010 del Nuevo Código, en su segundo párrafo y como excepción a la prohibición general de pactos sobre herencias futuras, establece: “Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresaria o a la prevención o solución de conflictos, pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios. Estos pactos son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros”.

El texto atiende a la necesidad de facilitar la sucesión en la empresa familiar, permitiendo al fundador transmitirla sólo a los herederos con vocación de continuar la empresa, excluyendo a los demás. El texto, que de algún modo coincide con una iniciativa que he trabajado en la materia³, reconoce como antecedentes el “pacto de familia” de la ley Italiana del 14-2-2006, nro.55, art.2°, que introduce los arts. 678bis a octavo (similar a la

1 El primero fue el Proyecto de Unificación de la Legislación Civil y Comercial, proveniente de la Cámara de Diputados de la Nación (año 1987), que fue preparado por una Comisión Honoraria que integraron los doctores Héctor Alegría, Atilio Anibal Alterini, Jorge Horacio Alterini, Miguel Carlos Araya, Francisco A. de la Vega, Horacio P. Fargosi, Sergio Le Pera y Ana Isabel Piaggi. Fue sancionado por ambas Cámaras (ley 24.032) y vetado por decreto presidencial (decreto 2719/91). Más adelante, la denominada Comisión Federal de la Cámara de Diputados de la Nación elaboró, a su vez, otro proyecto de unificación, que fue sancionado por la Cámara de Diputados de la Nación el 3 de noviembre de 1993; la Comisión Honoraria redactora fue integrada por los doctores Héctor Alegría, Jorge Horacio Alterini, Miguel Carlos Araya, María Artieda de Duré, Alberto Mario Azpeitia, Enrique C. Banchio, Alberto J. Bueres, Osvaldo Camisar, Marcos M. Córdoba, Rafael Manóvil, Luis Moisset de Espanés, Jorge Mosset Iturraspe, Juan Carlos Palermo, Ana Isabel Piaggi, Efraín Hugo Richard, Néstor E. Solari, Félix Alberto Trigo Represas y Ernesto C. Wayar. Un tercer proyecto fue preparado a instancias del Poder Ejecutivo Nacional por una Comisión creada por decreto del Poder Ejecutivo Nacional 468/92, cuyo texto fue remitido al Senado de la Nación y publicado en el Diario de Asuntos Entrados del 13 de agosto de 1993; la Comisión Honoraria redactora estuvo compuesta por los doctores Augusto C. Belluscio, Salvador Darío Bergel, Aída R. Kemelmajer de Carlucci, Sergio Le Pera, Julio César Rivera, Federico Videla Escalada y Eduardo A. Zannoni; Finalmente, en cuarto lugar, por decreto 685/95 se creó una Comisión integrada por los doctores Héctor Alegría, Atilio Anibal Alterini, Jorge Horacio Alterini, María Méndez Costa, Julio César Rivera y Horacio Roitman, la que elaboró un “Proyecto de Código Civil Unificado con el Código de Comercio”, que fue elevado al Ministro de Justicia de la Nación el 18 de diciembre de 1998 y aprobado por la Comisión de Legislación General de la Cámara de Diputados de la Nación. El nuevo Código se funda, sustancialmente, en un proyecto presentado por una Comisión integrada por los Dres. Ricardo Lorenzetti, Elena Highton de Nolasco y Aída Kemelmajer.

2 Favier Dubois (h), E.M. y Medina, Graciela “Empresa Familia. Proyecto de incorporación al Código Civil”, Rev. De Derecho de Familia y de las Personas, Ed. La Ley, Bs.As., año IV, nro.1, Enero-Febrero 2012, pag.4 y stes.

3 Ver de los autores “Reformas legales pendientes para la Empresa Familiar: Panorama y propuestas normativas”, Errepar, DSE, nro. 296, tomo XXIV, Julio 2012, pag.631.

francesa), y el art. 1056, segunda parte, del Código Civil español, reformado por la ley 7/2003.

Adviértase que el “pacto de herencia futura” aparece como una convención accesoria de un acuerdo de socios entre herederos. Vale decir que no podrá ser autónomo sino que deberá estar dentro o vinculado directamente a un “protocolo familiar”.

FORTALECIMIENTO DEL VALOR LEGAL DEL “PROCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR”.

En principio el Protocolo es un acuerdo marco de las relaciones familia, propiedad y empresa, con valor moral y, en algunos casos, con limitado valor legal entre partes, discutiéndose su obligatoriedad para los herederos⁴.

Como regla, el Protocolo no tiene valor frente a terceros, salvo que se incluyan sus previsiones en los estatutos o reglamentos societarios inscriptos, o en fideicomisos u otros contratos traslativos de la propiedad.

Siendo ello así, el nuevo Código incrementa el valor legal del Protocolo entre partes y frente a terceros conforme a cuatro normativas:

- En primer lugar, por la recién citada admisión que el texto hace del “pacto de herencia futura” en el art. 1010 del Código Civil, donde alude a “Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos (...)” lo que inequívocamente se refiere, aún sin nombrarlo, al Protocolo de empresa familiar y, por ende, le da rango de contrato que incluye a disposiciones especiales con efectos entre partes y frente a terceros (ver 6.1).
- En segundo término, el Protocolo debe ser incluido en la categoría de los “contratos asociativos” del art. 1442 y siguientes del nuevo Código Civil ya que es tanto “de colaboración” como “de organización” y también “participativo”, con una clara “comunidad de fin”: el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar. Estos contratos tienen libertad de formas (art. 1444), de contenidos (art. 1446) y “producen efectos entre las partes” aunque no estén inscriptos (art. 1447).
- En tercer lugar, por las normas sobre sociedades “informales” que permiten la invocación entre socios e inclusive la oponibilidad de las cláusulas frente a terceros que las conocían al contratar, respecto de contratos no inscriptos (arts. 22 y 23 de la ley de sociedades). De todos modos téngase en cuenta que a los “protocolos familiares” que sólo contemplan aspectos emocionales, vinculares, de comunicación y de gestión, debe necesariamente adicionarse un “pacto de socios”, como contrato, que le brinde valor legal.
- Finalmente, el art. 1024 contempla la extensión activa y pasiva de los efectos del contrato a los sucesores universales, salvo inherencia, incompatibilidad o prohibición, lo que autoriza a trasladar los efectos del protocolo a los herederos.

LA POSIBILIDAD DE UN FIDEICOMISO SOCIETARIO INTEGRADO EXCLUSIVAMENTE POR MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA.

El fideicomiso accionario⁵ es sin lugar a dudas uno de los mejores instrumentos para la ejecución del protocolo de la empresa familiar en la medida que permite que las cláusulas y previsio-

nes del Protocolo constituyan las “instrucciones” del fundador, como fiduciante, dadas al fiduciario ejecutor⁶.

Ahora bien, una de las mayores resistencias de la familia empresaria es cultural ya que no admite que un no familiar tenga tanto poder como el fiduciario de administrar las acciones, votar en las asambleas, elegir autoridades y disponer sobre honorarios y dividendos.

El art. 1671 del nuevo Código establece que tanto el fiduciante, el fiduciario o el fideicomisario puedan ser beneficiarios. La cuestión zanja una discusión con la ley actual, en la que la doctrina mayoritaria que compartimos entiende que el fiduciario no puede ser al mismo tiempo beneficiario, lo que ocurre generalmente en el fideicomiso financiero donde el acreedor bancario es fiduciario y beneficiario, por implicar necesario conflicto de intereses.

Sin embargo, en materia de empresas familiares considero que la reforma es buena⁷ ya que permitirá que, dentro del mismo grupo de la familia empresaria, uno de los herederos beneficiarios del plan de sucesión en la propiedad de la empresa sea, a la vez, el fiduciario encargado de cumplir la manda del protocolo. De tal modo, al no exigirse la inmixión de un tercero no familiar en la propiedad fiduciaria, las posibilidades de aceptación de este fideicomiso por la familia son mucho mayores, además del abaratamiento de los costos.

Por otra parte, el eventual conflicto de intereses puede ser debidamente controlado por los restantes beneficiarios familiares no fiduciarios.

Si bien es cierto que el “fiduciario” y “beneficiario” familiar no podrá ser también “fideicomisario” (art. 1672, primer párrafo, *in fine*), ello sigue permitiendo que tenga ese rol algún familiar no llamado a la sucesión generacional, como puede ser el caso de la madre.

RATIFICACIÓN DE LA PROCEDENCIA DEL ARBITRAJE PARA DIRIMIR LOS CONFLICTOS EN LAS CUESTIONES PATRIMONIALES DE FAMILIA.

El nuevo Código regula al “contrato de arbitraje” en sus artículos 1649 a 1665. Si bien entre las controversias excluidas del arbitraje incluye expresamente a “las cuestiones de familia” (art. 1651), ello no obsta a que las cuestiones patrimoniales propias de la propiedad de la empresa y de su gestión puedan expresamente ser sometidas a arbitraje, lo que refuerza la validez de las cláusulas arbitrales para resolver conflictos en la empresa familiar y la conveniencia del mecanismo del arbitraje que pueden poseer grandes ventajas sobre el judicial en materia de agilidad, confidencialidad y especialidad⁸.

Al respecto, nótese que el nuevo Código prevé el “dictado de medidas previas” (art. 1655), que no son otras que medidas cautelares del juez arbitral a ser cumplidas por el juez estatal.

4 Ver de los autores “Aspectos jurídicos del Protocolo de la Empresa Familiar” en Errepar, DSE, nro. 286, tomo XXIII, septiembre 2011, pag. 990.-

5 Favier Dubois (h), E.M. “Fideicomiso y régimen societario. El fideicomiso sobre acciones de sociedad anónima”, La Ley tomo 2010-F, pag.842.

6 Ver de los autores “Los fideicomisos en la empresa familiar”, en ERREPAR, DSE, nro. 288, Tomo XXIII, noviembre 2011, pag. 1191 y también en “Revista de Derecho de Familia y de las Personas”, Ed. La Ley, año 3, número 10, pag. 13, Noviembre 2011

7 Se trata de una opinión de la Dra. Graciela Medina a la que adherimos.

8 Ver Favier Dubois (h), E.M. (Director) “Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar”, Editorial Ad Hoc, Buenos Aires, 2012.

Sobre el Derecho Societario

FORTALECIMIENTO DEL ESTATUTO LEGAL DE LAS SOCIEDADES FAMILIARES "INFORMALES".

El nuevo texto de la ley de sociedades cambia fundamentalmente el régimen de la "empresa familiar informal", o sea el de aquella que, por falta de profesionalización, no acudió a instrumentarse como una sociedad "típica" (SRL, S.A., etc.) y, por ende, se rige hoy por las reglas de las "sociedades de hecho" (arts. 21 a 26 ley 19.550).

El nuevo texto modifica tales artículos para crear una nueva categoría societaria a la que denomina "de la Sección IV", y que se corresponde al concepto de "sociedades informales" y agrupa, en una misma regulación, a las que hoy son las "sociedades civiles", las "sociedades de hecho o irregulares" y las sociedades "nulas o anulables por atipicidad o falta de requisitos formales". Pues bien, a diferencia de lo que hoy ocurre con la ley 19.550, en el nuevo texto el contrato sí puede ser invocado entre los socios y sus cláusulas pueden oponerse contra los terceros que las conocían al contratar, incluso respecto de quién representa a la sociedad, todo lo que evita conflictos entre los socios y con terceros.

También la sociedad podrá adquirir bienes registrales a su nombre, por un acto de reconocimiento de todos los socios, permitiendo separar los bienes personales de los bienes afectados a la empresa familiar.

Además, y esto es muy importante, salvo pacto expreso o que se trate de una sociedad "colectiva" que no pudo inscribirse, la responsabilidad de los socios por las deudas de la sociedad no es solidaria e ilimitada como ahora, sino que pasa a ser mancomunada y dividida en partes iguales.

Finalmente, el pedido de disolución de un socio no opera si hay plazo pactado y, si no lo hay, opera recién a los noventa días pero permite a los restantes continuar con la sociedad pagando la parte social a los salientes, todo lo que garantiza la continuidad.

CAPACIDAD DE LOS CÓNYUGES PARA SER SOCIOS.

El nuevo Código supera a la limitación de la ley actual, que sólo permite a los cónyuges ser socios de sociedades en las que tengan responsabilidad limitada, y los autoriza a integrar cualquier tipo de sociedad, incluyendo a las informales de la Sección IV recién referidas (nuevo art. 27 L.S.).

Vale decir que desaparece la actual contingencia de que a una sociedad "comercial de hecho" entre marido y mujer, o con hijos y nueras, se la reputa como nula y se le exija la liquidación y/o se le impida la "regularización".

SOCIEDAD ANÓNIMA UNIPERSONAL

La ley 26.994, entre otras modificaciones, introduce la figura de la "sociedad anónima unipersonal"⁹. Los requisitos de esta nueva categoría son relativamente simples: solo se admite que sean unipersonales las sociedades anónimas (art.1º), se trata de un acto jurídico unilateral, no puede ser único socio otra sociedad anónima unipersonal (art.1º)¹⁰. La denominación debe ser "sociedad anónima unipersonal, su abreviatura o la sigla "S.A.U." (art. 164); la integración del aporte debe ser un 100% al momento de la constitución (art.187), están sujetas a fiscalización estatal permanente (art. 299 inc.7º), lo que implica que deban tener sindicatura plural (art.284, segundo párrafo, ley 19.550) y directorio plural en forma obligatoria (art.255, segundo párrafo, ley 19.550)¹¹. En cuanto a la utilización de la nueva figura en materia de empresas familiares, si bien no será útil para las empresas pequeñas,

sí podrá ser muy útil para las empresas familiares de cierta envergadura o las que, cualquiera sea su tamaño, ya están sometidas al art. 299 LS (con tres síndicos y tres directores), en tanto les dará la posibilidad de establecer unidades de negocios con patrimonios y personalidad jurídica diferenciada.

Siempre a título de propuestas interpretativas, sujetas a la dialéctica del pensamiento¹², sobre todo en una materia novedosa como es la del contenido del nuevo Código Civil y Comercial, considero que:

- 1 El adecuado funcionamiento y la continuidad en el tiempo de las empresas familiares requieren, además de un trabajo de sustentación en los ámbitos de la empresa y la familia, un marco jurídico adecuado que brinde seguridad a los acuerdos.
- 2 Si bien el nuevo Código Civil y Comercial no regula expresamente a la empresa familiar en cuanto a su reconocimiento, definición conceptual y principio de protección, como así tampoco sobre los efectos y publicidad del "protocolo de empresa familiar", contiene una serie de normas que configuran un marco legislativo favorable.
- 3 En materia de contratos se destacan la admisión del "pacto de herencia futura" cuando se trata de una empresa familiar, el fortalecimiento del valor legal del "Protocolo" y la admisión de fideicomisos que, al ser el fiduciario también beneficiario, permiten ser instrumentados con la exclusiva participación de integrantes de la familia. A ello se suma la ratificación del arbitraje como instrumento idóneo para dirimir los conflictos patrimoniales de la empresa familiar y la consolidación de los poderes de los árbitros.
- 4 En el ámbito societario, el nuevo Código favorece el estatuto legal de las empresas familiares "informales" en materia de valor de los pactos internos, capacidad para bienes registrales y limitación de responsabilidad, además de admitir la capacidad de los cónyuges para constituir cualquier tipo social formal o informal. También posibilita a las empresas familiares medianas, o ya sujetas a control estatal permanente, la posibilidad de utilizar a la "sociedad anónima unipersonal" como instrumento de descentralización operativa y legal.
- 5 En lo que hace al derecho de familia, se admite la opción por un régimen patrimonial con "separación de bienes" y la celebración de cualquier contrato entre cónyuges bajo ese régimen. La regulación que reemplaza al "bien de familia" no admite expresamente la tutela del inmueble de "sustento" familiar pero sí posibilita un destino "mixto", reforzando la tutela ante terceros.
- 6 Finalmente, en cuestiones sucesorias, el nuevo código acrecienta las posibilidades de planificación al reducir el porcentaje de la legítima de los herederos forzosos, limitar los efectos de la acción de reducción, dar más fuerza a la indivisión forzosa hereditaria y mejorar el ámbito de las particiones sucesorias.

9 Es un tema recurrente de los últimos proyectos legislativos, aunque con diversos alcances en cada caso. Ver Favier Dubois (h), E.M. "Los límites de la sociedad unipersonal y el abandono de la empresa en el nuevo concepto de sociedad", en "Nuevas perspectivas en el derecho societario y el Anteproyecto de reforma de la Ley de sociedades comerciales", Bs.As., 2005, Ed.Ad Hoc, pag.89.

10 Pensamos que la incapacidad se refiere sólo a las sociedades anónimas unipersonales argentinas pero que no afecta a las sociedades extranjeras unipersonales, regidas por sus propias leyes en materia de capacidad de participar en otras.

11 Ver Vítolo, Daniel "La errónea regulación de las sociedades unipersonales en la reforma a la ley de sociedades propuesta en el Proyecto de Código Civil y Comercial de la Nación-Anexo II-", en la obra "Las Reformas al Derecho Comercial en el Proyecto de Código Civil y Comercial de la Nación", Ed. Legis, Bs.As., 2012 pag. 287 y stes.

12 Se agradecerán comentarios al correo emfavierdubois@favierduboisnspagnolo.com

LA VISIÓN INTERNACIONAL DEL PAÍS Y LA REGIÓN POST PASO



Por la **Dra. Sybil Rhodes**, Coordinadora del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA.

La política exterior, entre otros temas relevantes, parece estar relegada del debate público durante la campaña que se desarrollará hasta octubre por las elecciones presidenciales. A pesar de ello, se introdujo una innovación interesante en las elecciones PASO del 9 de agosto pasado. Por primera vez los argentinos eligieron a los candidatos de los partidos que los representarán en el PARLASUR, la futura legislatura del MERCOSUR. Este cuerpo ya tuvo su primera sesión en 2007, pero hasta ahora sus miembros habían sido nombrados por los parlamentos nacionales. Los estatutos del MERCOSUR establecen que para 2019 todos los países miembro deben haber adoptado el mecanismo de elecciones directas. La Argentina se convirtió en el segundo país en adoptar el procedimiento, el pionero había sido Paraguay.

Se avecina un tiempo de grandes decisiones para el MERCOSUR. En particular, podemos mencionar las negociaciones con la Unión Europea y las presiones de Uruguay, Paraguay y Brasil para dotar de una mayor flexibilidad interna al organismo. Estos temas constituyen para la Argentina una pieza importante del dilema mayor que se refiere al lugar que quiere ocupar en una región y un mundo cambiante.

A pesar de la importancia de la agenda, para estos comicios los candidatos no hicieron campaña sobre sus prioridades para el PARLASUR. Por el contrario, fue muy poco lo que dijeron y se focalizaron más en otros temas que en política exterior. Por ejemplo, Mariana Zuvic de Cambiemos se centró en la necesidad de eliminar la inmunidad legal especial para los miembros del organismo. Esta posición refleja la visión de muchos que consideraron a estas elecciones un mecanismo para premiar con cargos bien remunerados y poca carga laboral real a los seguidores más fieles. Se destaca en esto la lista del Frente para la Victoria (FPV) que incluye nombres prominentes, tales como un ex ministro de Relaciones Exteriores (Jorge Taiana), ministros o ex ministros (Agustín Rossi, Teresa Parodi y Daniel Filmus), gobernadores salientes (como Francisco Pérez) y líderes territoriales (Milagro Sala).

Aunque el organismo no puede tomar resoluciones vinculantes u obligatorias, nada impide a los miembros del PARLASUR que cumplan con sus responsabilidades: podrían deliberar sobre temas importantes o definir metas aspiracionales. Sería una vergüenza si el MERCOSUR continúa o acelerara su declinación justo cuando incorpora una legislatura

electa democráticamente. Brasil planea tener la elección directa de sus representantes en 2018 y Uruguay al año siguiente. Por último, Venezuela no ha anunciado aún ningún plan.

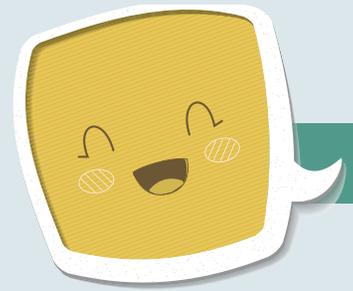
Existe un escenario potencialmente positivo (aunque difícil de alcanzar): que el PARLASUR evolucione en la dirección del Parlamento Europeo (PE), en donde desde 1979 los europeos han venido votando a sus miembros. Al igual que en la Argentina, la mayor parte de las veces los votantes europeos basan sus preferencias a partir de los temas de la política interna. No obstante ello, en ese organismo se han formado coaliciones ideológicamente similares conformadas por los partidos de los distintos países que comparten idearios similares como, por ejemplo, la de los partidos socialdemócratas o la de los de centro-derecha. Estos agrupamientos de los partidos, por programas o ideologías, harían que los debates regionales fueran más accesibles y comprensibles para el público general.

"SERÍA UNA VERGÜENZA SI EL MERCOSUR CONTINÚA O ACELERARA SU DECLINACIÓN JUSTO CUANDO INCORPORA UNA LEGISLATURA ELECTA DEMOCRÁTICAMENTE".

Mirando al futuro más cercano, la decisión de continuar con el MERCOSUR está en manos de los gobiernos nacionales. Por lo tanto, el modo más importante para construir un MERCOSUR democrático que tome buenas decisiones implica continuar trabajando para que la democracia florezca en los países miembros.

*Esta nota se basa en una columna publicada por la Dra. Sybil Rhodes en Buenos Aires Herald el 22/08/15.

LA COMPLEJIDAD DE LOS IDIOMAS



Por **GERMÁN COLOMA**, profesor de la Universidad del CEMA

¿Hay idiomas más complejos que otros? Cuando un idioma es más complejo en cierta dimensión (por ejemplo, en su pronunciación o en su sintaxis), ¿compensa dicha complejidad con una mayor simplicidad en otra dimensión? Estas y otras preguntas por el estilo son el objeto de un área de la lingüística que se conoce como “tipología” y que, de manera más general, trata sobre las relaciones que pueden establecerse entre los idiomas basándose en consideraciones de tipo estructural y funcional.

La literatura tipológica ha dado dos tipos de respuestas a las preguntas enunciadas en el párrafo anterior: afirmativas y negativas. En efecto, existe toda una tradición que sostiene que “todos los idiomas son igualmente complejos”, y que, por lo tanto, si uno encuentra que determinada lengua posee alguna característica extremadamente complicada (por ejemplo, la pronunciación del idioma chino, que utiliza cuatro tonos distintos para diferenciar significados entre palabras) la misma se verá compensada por algo muy simple en algún otro aspecto (por ejemplo un inventario limitado de sílabas, o la ausencia casi total de prefijos y sufijos).

Tradicionalmente, la idea de que los idiomas eran igualmente complejos se basó en una especie de “principio democrático” sostenido por los primeros lingüistas que se dedicaron a estudiar los idiomas indoamericanos (por ejemplo Edward Sapir y Franz Boas), que lucharon contra el prejuicio de que tales idiomas eran “primitivos” en relación con sus equivalentes europeos. Más cerca en el tiempo, los lingüistas enrolados en la denominada “gramática generativa”, originada en los trabajos desarrollados por Noam Chomsky desde fines de la década de 1950, sostuvieron una tesis parecida basada en la idea de que el idioma es una facultad innata del ser humano, y que por lo tanto su codificación en términos de cualquier lengua en particular tiene que estar guiada por ciertos “principios universales” que hacen que ningún idioma pueda ser excesivamente complejo ni excesivamente simple.

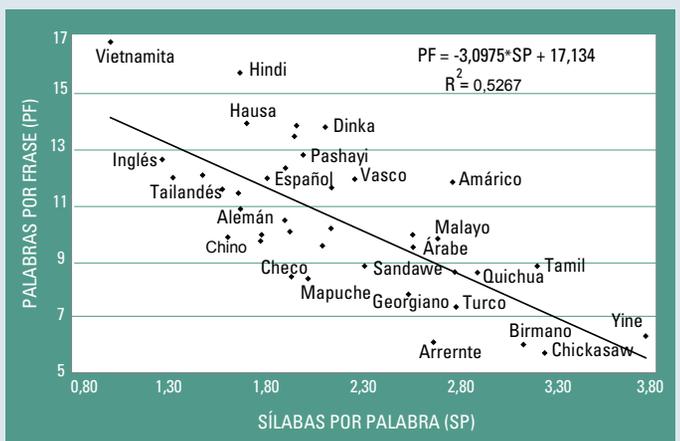
Por su parte, la idea de que los idiomas no son igualmente complejos entre sí, y de que no necesariamente una mayor complejidad en un área se compensa con mayor simplicidad en otra, aparece ligada con el llamado “enfoque sociolingüístico”. Según esta corriente, los idiomas se van modificando en virtud de presiones sociales que les van requiriendo volverse más simples o más complejos, entre las cuales tiene un papel preponderante el contacto con otros idiomas. La hipótesis más estudiada dentro de este enfoque es la que sostiene que los idiomas más simples son los denominados “idiomas criollos” (creole languages), que son lenguas que surgen cuando personas de distinto origen adoptan otro idioma para comunicarse entre sí, y terminan produciendo una versión simplificada del mismo (que luego pasa a tener autonomía respecto de la lengua madre). Esta hipótesis acerca de la mayor simplicidad de los idiomas criollos se asocia con el nombre del lingüista norteamericano John McWhorter.

Hasta hace relativamente pocos años, todas estas disquisiciones se trataban utilizando argumentos conceptuales o evidencias casuales basadas en pocas observaciones. En las últimas dos décadas ha aparecido también una literatura de tipo cuantitativo, que busca analizar el problema empleando herramientas estadísticas y, a veces, modelos matemáticos que sirven de soporte a tales herramientas. Entre esos modelos

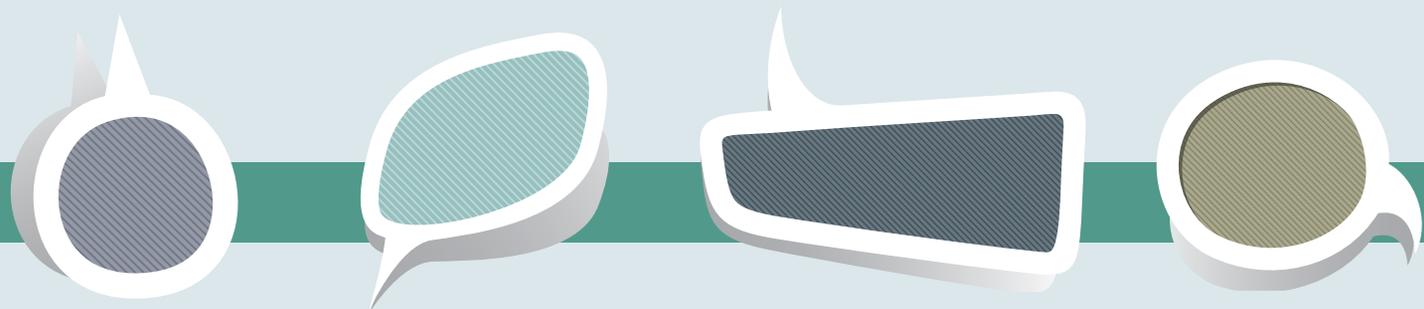
cabe destacar los que se basan en la denominada “lingüística sinérgica”, asociada al nombre del lingüista alemán Reinhard Köhler. Según esta escuela, el idioma es un sistema auto-organizado y autorregulado cuyas propiedades provienen de la interacción de distintos requerimientos que deben satisfacerse simultáneamente. Dichos requerimientos incluyen una necesidad de codificación (es decir, de crear expresiones para distintos significados), una necesidad de economía (es decir, de utilizar la menor cantidad posible de elementos para producir las distintas expresiones) y una necesidad de estabilidad (es decir, de modificar el idioma lo menos posible para que sea comprendido).

Como parte de un proyecto de investigación sobre el uso de herramientas estadísticas para analizar problemas lingüísticos, que estamos llevando adelante en la Universidad del CEMA, hemos realizado dos estudios relacionados con la complejidad de los idiomas. En el primero de ellos tomamos una muestra de 40 lenguas de distintas familias y procedencias geográficas, y comparamos el mismo texto traducido a dichas lenguas. Para ello utilizamos una fábula de Esopo (“El viento norte y el sol”), que es un texto que usa la Asociación Fonética Internacional para ilustrar la pronunciación de los distintos idiomas. Calculamos así una serie de indicadores (sonidos por sílaba, sílabas por palabra, y palabras por frase o por enunciado), y vimos que había una correlación negativa importante entre algunos de ellos (en especial entre sílabas por palabra y palabras por frase, que es la que aparece representada en el gráfico 1). Dicha correlación, inclusive, se incrementa si incorporamos al análisis algunos factores del contexto, tales como la ubicación geográfica de los idiomas.

GRÁFICO 1 Sílabas por palabra versus palabras por frase en el texto de “El viento norte y el sol”



Este tipo de correlaciones entre indicadores, calculados como cocientes de distintas unidades dentro de un mismo texto, se relaciona con un resultado tradicional de la lingüística cuantitativa que se conoce como “ley de Menzerath”. Esta ley se llama así en honor de un lingüista



alemán que a mediados de la década de 1950 publicó un trabajo en el cual sostenía que la medida de los elementos lingüísticos (por ejemplo, los enunciados) se relaciona negativamente con la medida de los componentes que forman dichos elementos (por ejemplo, las palabras). Estas relaciones pueden verse también como favorables a la teoría de las “compensaciones” (trade-offs) entre fenómenos de complejidad, ya que un idioma que utiliza enunciados más largos es más complejo en cierto aspecto, y dicho aspecto puede compensarse utilizando palabras más cortas.

En el gráfico 1 puede verse, por ejemplo, que el vietnamita sería un caso extremo de lengua que utiliza frases que son en promedio muy largas (entre 16 y 17 palabras), pero compensa empleando palabras muy cortas (todas monosílabos). En el otro extremo estaría el idioma yine (que se habla en la selva amazónica peruana), el cual usa enunciados que tienen entre 6 y 7 palabras, y compensa utilizando palabras relativamente largas (que tienen 3,75 sílabas en promedio).

En el otro estudio cuantitativo que encaramos para analizar la complejidad de los idiomas, usamos datos que están recopilados en el Atlas Mundial de Estructuras Lingüísticas (wals.info), y nos concentramos en una muestra de 100 idiomas que los autores de dicho atlas seleccionaron para ilustrar la tipología de las distintas lenguas del mundo. En esa muestra hay idiomas de todos los continentes y de todas las familias lingüísticas significativas.

Basándonos en esa información, seleccionamos 60 características que se pudieran usar para clasificar a los idiomas en “simples” y “complejos”. Por ejemplo, un idioma con menos de 7 vocales (como el español, que tiene 5) es considerado simple en esa dimensión, en tanto que un idioma con 7 o más vocales (como el francés, que tiene 10 sonidos vocálicos distintos) es considerado complejo. Pero por otro lado el español y el francés son ambos complejos en la característica “número de géneros”, pues distinguen entre palabras femeninas y masculinas. Esto no ocurre, por ejemplo, con el idioma chino (en el cual las palabras no tienen género).

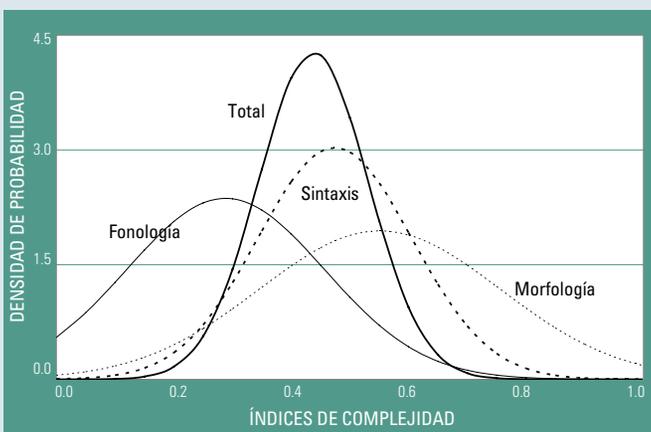
Como las 60 características seleccionadas se pueden clasificar por categoría (fonológicas, morfológicas, sintácticas, léxicas), las variables binarias “simple/complejo” construidas para cada característica pueden promediarse y usarse como indicadores de distintos tipos de complejidad. Promediando a su vez tales indicadores puede llegarse a un “índice de complejidad total” para cada idioma, que toma un valor entre cero y uno. De la observación de esos índices surge que hay algunos idiomas que son en promedio muy complejos (como el abjasio, que es una lengua que se habla en el Cáucaso y que tiene un índice de complejidad de 0,67) y otros que son en promedio muy simples (como el tailandés, cuyo índice es 0,23).

Que haya tanta diferencia entre los índices de complejidad promedio de unos idiomas y otros da la idea de que, en su versión más extrema, la hipótesis de que “todos los idiomas son igualmente complejos” es claramente falsa. Pero una cosa que también se puede ver, si uno evalúa por separado las 60 características usadas para calcular los índices, es que no existe ningún idioma que sea tan simple que no supere a cualquier otro en por lo menos una característica (el tailandés, por ejemplo, es más complejo que el abjasio y que muchos otros idiomas por tener cinco tonos distintos, y también por poseer “clasificadores numerales” diferentes para personas y objetos).

Otro resultado que representa un aporte en este tema tiene que ver con la dispersión entre los valores de los diferentes índices de complejidad. Si uno mira cada una de las categorías lingüísticas (fonología,

morfología, sintaxis, etc.), ve que las varianzas de los valores de los indicadores para dichas categorías son bastante más grandes que la del índice de complejidad total. Esto se puede observar en el gráfico 2, en el cual vemos que la distribución de probabilidad de este último indicador está mucho más concentrada alrededor de su valor medio (que es igual a 0,44) que lo que ocurre en el caso de los índices parciales.

GRÁFICO 2 Distribución de probabilidad de los índices de complejidad en la muestra de 100 idiomas del Atlas Mundial de Estructuras Lingüísticas



Por todo lo expuesto, y por otros análisis complementarios un poco más sofisticados, nuestros estudios concluyen que las respuestas a las dos preguntas con las cuales iniciamos este artículo son (quizá paradójicamente) afirmativas. Efectivamente, hay idiomas más complejos que otros, pero también es cierto que, cuando un idioma es más complejo en cierto aspecto, tiende a compensar dicha complejidad con una mayor simplicidad en otra dimensión.

Estos resultados pueden interpretarse como surgidos de la interacción de los requerimientos postulados por la lingüística sinérgica. Cuando un idioma es más complejo en una dimensión, eso ayuda a satisfacer la necesidad de codificación, ya que permite crear más expresiones para distintos significados. Sin embargo, eso es malo para cumplir con la necesidad de economía, ya que implica usar más elementos (más tipos de sonidos, más clases de palabras, más cantidad de palabras, etc.), lo cual es costoso de producir y de recordar. Para balancear ambos requisitos, por lo tanto, es bueno que un idioma que se vuelve complejo en un aspecto se simplifique en otro.

Pero como la historia y la geografía también juegan, puede ser que las presiones sociales que ejerce el entorno induzcan a cambiar algunas cosas y que otras sean difíciles de modificar, y allí entra a pesar el requerimiento de estabilidad. Si un idioma entra en un proceso de complejización en algún elemento, no es factible que inmediatamente simplifique todos los otros, y lo mismo pasa cuando una lengua entra en un proceso de simplificación. Esto hace que, si bien se observa que en general existen fenómenos de compensación entre las distintas dimensiones de la complejidad de los idiomas, tales fenómenos no tienen un carácter lineal, y terminamos encontrándonos con lenguas que, en promedio, son mucho más complejas o mucho más simples que otras.



ESCENA INICIAL

Argentino N° 1: Produce 12 tomates.

Argentino N° 2: Produce 6 tomates.

Argentino N° 3: Recostado en el farol de la esquina con sus manos en los bolsillos y silbando un tango, no produce tomates.

ESCENA 2°

Riqueza total producida = 18 tomates

ESCENA 3°

Justa distribución de la riqueza = 6 tomates para cada uno

ESCENA 4°

El argentino N° 3 sigue recostado en el farol de la esquina con sus manos en los bolsillos y silbando un tango. El argentino N° 2 sigue produciendo 6 tomates, ya que él no se vio afectado por el reparto. El argentino N° 1 ahora produce 6 tomates, pues es lo que le dejaron en el anterior reparto.

ESCENA 5°

Riqueza total actual = 12 tomates.

Justa distribución = 4 tomates para cada uno.

ESCENA 6°

El argentino N° 1: Se va del país.

El argentino N° 2: Cae debajo de la línea de pobreza.

El argentino N° 3 hace piquetes reclamando 5 tomates.

ESCENA 7°

Acertijo: ¿Debemos hablar de la justa distribución de la riqueza, de la justa distribución del esfuerzo productivo o de la justa compensación por el esfuerzo productivo realizado? Todas estas denominaciones aparecen en la propaganda oficial.

ESCENA 8°

El pueblo se sumerge en una indecorosa pobreza mientras algunos gobernantes- amantes del pueblo y enemigos del capitalismo sin alma- aumentan escandalosamente su patrimonio y utilizan en beneficio propio gran parte de los tomates producidos mientras expresan su angustiante preocupación por los pobres argentinos N° 2 y 3, y culpan a los argentinos N° 1.

ESCENA 9°

Cae el telón con la sala en incomprensible silencio.

Presentación teatralizada de un modelo de economía distribucionista y sus consecuencias

Por la **Dra. Luisa Montuschi**, Directora del Doctorado en Dirección de Empresas, UCEMA.

POST SCRIPTUM

Las escenas anteriores constituyen una buena descripción de lo ocurrido en Rusia después de la Revolución de 1917 y hasta el año 1930. En ese período tuvo vigencia un principio vinculado con las ideas de Marx, y expresado en los escritos de N.I. Bujarin y M. Bakunin (*Economics of the Transition Period*, 1920) de acuerdo con el cual la sociedad debería organizarse sobre la base de la norma que establecía "de cada uno según su capacidad y a cada uno según sus necesidades". Los principales afectados fueron los campesinos. En noviembre de 1917 Lenin dictó un "Decreto sobre la Tierra" por el cual, en contra de posiciones anteriormente adoptadas, se proclamaba una nueva reforma agraria que declaraba a la tierra propiedad de los campesinos. De acuerdo con dicha reforma, la tierra quedó fraccionada respecto de una situación de mayor concentración en manos de los nobles y de los campesinos ricos. Como consecuencia cayó la producción y las ciudades se vieron amenazadas por el hambre. Al año de dictado el decreto, el Estado obligó a los campesinos a entregar todo el "sobrante" de la producción. Las cantidades y los precios fueron fijados de modo arbitrario cometiéndose muchos abusos. El descontento creció mientras iba bajando la superficie cultivada. Sobrevino lo que puede ser identificada como "la primera hambruna". Lenin intentó revertir la situación con la implementación de lo que se conoció como la Nueva Política Económica (NEP), que permitía a los campesinos retener una parte de su producción para ser vendida en el mercado luego de que hubiesen entregado el restante a los órganos del Estado.

Eso pareció mejorar la situación mientras crecían otros sectores de la economía. Pero luego Lenin falleció en 1924 y Stalin, que lo sucedió, decidió seguir otros rumbos. En 1929 proclamó la liquidación de los *kulaks* (campesinos propietarios) que fueron obligados a entregar sus tierras a los *koljoses* o granjas colectivas. Esto dio lugar a una gran desorganización y a una creciente ineficiencia. Los campesinos no quisieron integrarse voluntariamente a los *koljoses* y redujeron su producción, y aún liquidaron su ganado. Se produjo una segunda y mayor hambruna. Los campesinos fueron acusados de sabotaje y perseguidos con inusitada brutalidad. Entre el hambre y la represión, muchos millones murieron. Hasta Stalin reconoció en un artículo que publicó en 1930, "Los éxitos se nos suben a la cabeza", que se había actuado con demasiada celeridad y poco pensamiento, y que había que repensar el proceso para evitar el fracaso.

En 1945 Joseph Stalin¹ le confió a Winston Churchill en Yalta que 10 millones de personas habían fallecido en el curso del proceso de colectivización.

Es evidente que todo pudo haberse hecho mejor y de manera menos costosa en vidas humanas. En el caso de Rusia² los protagonistas no tuvieron la oportunidad, ni tampoco el deseo, de irse como en nuestro ejemplo. Y ello les costó la vida.

1) Cf. Joseph Stalin: A Biographical Companion por Helen Rappaport, p. 53)

2) Cf. Conquest, Robert. *The Harvest of Sorrow: Soviet Collectivization and the Terror-Famine*, Oxford University Press, octubre 1986.

ORGULLO UCEMA



CONOCER A LA COMUNIDAD DE ESTUDIANTES Y SUS LOGROS REAFIRMA EL PODER TRANSFORMADOR DE LA EDUCACIÓN. HOY LES PRESENTAMOS A **NICOLÁS Y SANTIAGO**.

- NICOLAS MANCINI

¿Quién sos?

Soy estudiante de la Licenciatura en Dirección de Empresas. Junto con Francisco Logascio y Paul Cowan formamos parte del equipo de EducandoAndo, proyecto ganador del Concurso de Emprendedores #VosLoHacés 2015 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

¿De qué se trata EducandoAndo?

Es una plataforma web que ofrecerá, a bajo costo, clases particulares a estudiantes de primaria y secundaria que necesiten apoyo escolar. Los profesores serán docentes jubilados, razón que permitirá mantenerlos activos y acortar la brecha entre ellos, la tecnología y los jóvenes.

¿Cómo nació la iniciativa?

El año pasado me surgieron las ganas de emprender, motivado por la creatividad y el deseo de generar por cuenta propia, y poder llevar a cabo mis ideas. Tal es así que le propuse a Salvador, un amigo del colegio con inquietudes similares, hacerlo. Luego de pensar varias ideas y proyectos decidimos que necesitábamos un equipo. En ese momento les ofrecí sumarse a Francisco y Paul, quienes compartían la misma motivación.

¿Qué aportes te brinda tu carrera?

Dirección de Empresas (la carrera de Francisco y mía) y Economía (carrera a la que pertenece Paul) nos despiertan una afición por los temas económicos y una curiosidad peculiar por el funcionamiento de los negocios. Realmente tenemos suerte de estar en una Universidad tan prestigiosa que cuenta con profesores expertos. Esto es inspirador y alentador, despertando las ganas de generar nuestros trabajos y el del resto de la sociedad.

Materias como micro y macroeconomía brindan las herramientas económicas y políticas de operación necesarias para entender el funcionamiento de tu propio negocio en la economía nacional y global. Costos y finanzas te brindan recursos para una buena gestión empresarial y la toma de decisiones en momentos de amenaza a la utilidad de la empresa.

¿Qué significa emprender?

Es algo que nos apasiona, que nos sorprende y echa al piso. Queda en uno mismo cargarse de fuerzas y levantarse para seguir adelante. El desafío y el hecho de depender de uno mismo para concretar los objetivos es algo único cuando las cosas no salen como se espera, la vida te hace más guerrero y crecés como persona.

¿Cómo ves hoy a EducandoAndo?

Le vemos mucho potencial y escalabilidad. En este momento estamos en Startup Mexico, viaje que ganamos como premio tras haber salido primeros en el concurso. Acá incubaremos y aceleraremos el proyecto y buscaremos nuestra segunda ronda de inversión.

¿Cómo son los próximos 365 días?

Planeo sacar a flote el proyecto junto a mi equipo, y llegar al punto de quiebre. También me encantaría tener una experiencia haciendo una pasantía en alguna empresa de primera línea con las que tiene vínculo la UCEMA.



- SANTIAGO SCHMIDT

¿Cómo definirías tu pasión por escalar?

Está en la fina línea entre la pasión y la obsesión. Son muchas horas las que paso entrenando por día. A veces entreno 2 veces, mañana y tarde. Sin pasión sería imposible.

¿Qué herramientas de tu carrera aplicás en el deporte?

Como en la vida en general, en el deporte se aplican mucho los conocimientos que se aprenden en una carrera tan amplia como dirección de empresas. Aprendí cosas muy importantes para mi desarrollo en la escalada. Por ejemplo, a la hora de buscar sponsors (cuento con 5) la carrera me dio la visión de qué es lo que los sponsors buscan en mí, además de ganar una medallita. Van más allá de eso, y como pude entenderlos (y no dudo que la carrera me ayudo a hacerlo, son más complejos de lo que parece), pude lograr que me apoyen tanto. Es como cualquier negocio, hay que tener muy claro lo que buscás del otro, y mucho más claro aún lo que el otro busca de vos.

¿Le tenés miedo al fracaso?

No creo que en la escalada exista el fracaso. De hecho, en la vida en general, el único fracaso es no hacer aquello que te hace feliz. En la escalada de competición, en particular, siempre hay revancha. Las competencias siempre van a existir y, por el lado de la escalada en roca, las montañas siempre van a seguir estando en su lugar. No importa que hoy no puedas escalar una pared determinada, no es un fracaso. El fracaso sería no seguir intentándolo.

¿Pensás que podría existir un proyecto que una el deporte que amás y la carrera que estudiás?

Sí, creo que cualquier proyecto, de cualquier tipo se puede unir con la carrera que estudio. Es muy amplia y variada, te ayuda para la vida en general. Estudiar administración me ayudó mucho para llegar hasta donde hoy me encuentro.

¿Qué tips académicos le darías al mercado deportivo en el que te movés?

El deporte y el estudio sí se pueden hacer a la vez. Estoy cansado de escuchar deportistas que dejan de entrenar o de competir "por la facultad". Basta de mentirnos, requiere de un esfuerzo extra probablemente, pero no es imposible. No hay que dejar de estudiar, ni dejar de entrenar ¡Se puede hacer todo! Al menos en la UCEMA.

¿Qué planificás para tu vida profesional en los próximos 365 días?

Además de estudiar y entrenar, trabajo. En este momento, junto a tres amigos estamos desarrollando un emprendimiento. Hacemos cajas estancas de paso para instalaciones eléctricas. A partir de septiembre del año pasado iniciamos el proyecto, mandamos a hacer una matriz y comenzamos a inyectar en plástico. Hace un mes iniciamos la venta del producto ¡y nos está yendo muy bien! Así que durante el próximo año planeo desarrollar este proyecto lo más posible, y mientras tanto terminar la carrera ¡Y seguir entrenando, por supuesto!



Los sindicatos docentes, otro tabú educativo

Esta nota no cuestiona el derecho de los docentes a gozar de un salario digno. Muchos buenos maestros cobran salarios que no se ajustan a su dedicación en uno de los trabajos de mayor relevancia en nuestra sociedad; pero también están los otros, quienes cobran salarios que no merecen.

Es claro que para los líderes sindicales esto carece de importancia, testimonio de ello fue la posición del Frente Gremial Bonaerense en la paritaria del sector llevada a cabo durante febrero: "Consideramos que ningún maestro puede ganar menos de 7000 pesos y además se debe contemplar una escala salarial según antigüedad y cargo jerárquico". Antigüedad, no mérito, un verdadero cáncer que enfrenta la educación argentina.

Veinte años atrás, en 1995, el Instituto Smithsonian le realizó una entrevista a Steve Jobs en la cual, entre otros temas, esbozó su posición frente a la educación. Un buen maestro, en su visión, tiene un efecto perdurable en el desarrollo de los niños, pero opina que no hay una cantidad suficiente atraído por el sistema de educación pública: "Me gustaría que la gente que enseña a mis hijos sea lo suficientemente buena como para poder acceder a una posición en la empresa en la cual trabajo, obteniendo 100.000 U\$S al año. ¿Por qué habrían de trabajar en una escuela por 35.000 o 40.000 U\$S al año si pueden obtener un trabajo en nuestra empresa por 100.000 U\$S al año?" En su visión, el principal problema que enfrenta la educación reside en el sindicato docente, pues el mismo impide la meritocracia.

Imaginemos un trabajo donde el esfuerzo y la dedicación no tiene chances de verse reflejado en una mejora salarial o en posibilidades de promoción, y la desidia o la incompetencia no incrementa el riesgo de ser despedido. El salario es bajo, pero al menos las vacaciones son largas. ¿A quién es de esperar que atraiga este tipo de actividad? ¿A profesionales calificados y motivados o a aquellos únicamente interesados en cumplir con un horario? La respuesta es obvia. Cambiar esta realidad implica eliminar las ventajas que aprecian los incompetentes, como

la estabilidad laboral y la escala salarial basada en la antigüedad, e incentivar a los muchos docentes dedicados, motivados y calificados, mediante una escala salarial basada en la excelencia de su trabajo, no en su antigüedad.

El pasado 14 de febrero *The Economist* publicó una interesante nota que señala: "Enfrentando a cualquier reforma se encuentran, en casi todas partes, los sindicatos docentes. Su disposición a respaldar malos profesionales sobre los muchos buenos y motivados no debe ser subestimada". A modo de ejemplo, tiempo atrás en Washington se ofreció a los maestros un considerable incremento salarial a cambio de menor seguridad en el empleo. Como es de esperarse el sindicato docente se opuso tenazmente a la reforma.

El principal problema que enfrenta la educación reside en el sindicato docente, pues el mismo impide la meritocracia.

Steve Jobs, 1995

El sindicato maximiza la cantidad de afiliados sin importarle su calidad. Los incentivos de los líderes sindicales no se encuentran alineados con los de los buenos maestros ni con los de los alumnos. ¿Alguien se atreverá a enfrentarlos? De no ser así el futuro de la educación argentina será peor que el presente, pues la calidad de los maestros importa y mucho.

Al fin y al cabo, si en cualquier actividad el bien o servicio generado es sistemáticamente defectuoso, lo primero que me preguntaría es si aquellos que lo producen están calificados para hacerlo o si es necesario corregir su formación. ¿Por qué no en este caso?

Veamos a modo de ejemplo el estudio llevado a cabo por la Bill & Melinda Gates Foundation y publicado en el *Wall Street Journal* el 24 de octubre de 2014 sobre el Equity Project Charter School.

Una charter school recibe financiamiento

Por **Edgardo E. Zablotsky**, Vicerrector de la UCEMA.

Esta nota se basa en las columnas publicadas en Clarín el 03/12/2014 y el 02/03/2015, y en El Cronista Comercial el 25/02/2015 y el 05/05/2015.

público, pero funciona independientemente. La carta constitutiva de la escuela es un contrato en el cual detalla la misión, programas, metas, etc. *Equity Project Charter School* comenzó a funcionar en Nueva York en 2009 con el objetivo de poner en práctica la conclusión de un gran número de estudios: la calidad de los maestros es el factor escolar más importante en el éxito de los alumnos.

Con el objetivo de atraer docentes de alta calidad ofreció salarios de 125.000 US\$ anuales, casi el doble de lo que se cobraba en las escuelas públicas de la ciudad. El proyecto tuvo que hacer concesiones para no recurrir a ninguna otra fuente de financiamiento, a pesar de abonar mayores salarios; entre ellas, clases más grandes, mucho menos personal administrativo y aún que su director percibiese un salario inferior a los maestros.

¿El resultado? El *Wall Street Journal* reporta que el estudio para evaluar el programa demuestra el éxito del mismo. Luego de cuatro años, en comparación con estudiantes en una escuela pública cercana de similar composición étnica, nivel socioeconómico y resultados afines en exámenes estandarizados al inicio de la experiencia, las diferencias son contundentes: los niños cursando octavo grado en la escuela charter muestran en los exámenes de matemáticas una diferencia de un año y medio de conocimientos respecto del grupo de control, más de medio año en ciencia, y casi otro medio año en lengua.

Los maestros importan y mucho. El estudio de la Gates Foundation es una nueva pieza de evidencia al respecto. En conexión, en junio de 2014 el juez de California Rolf Treu dictó un histórico fallo en el caso *Vergara vs. California*, el cual establece que los estudiantes tienen el derecho constitucional a la igualdad de acceso a una enseñanza de calidad y que el Estatuto Docente del Estado de California viola esos derechos. Según el fallo, las disposiciones del Estatuto que dan a los maestros estabilidad laboral hacen que sea casi imposible despedir a los profesores de bajo desempeño, lo cual priva a los estudiantes de una educación de calidad y por lo tanto viola sus derechos constitucionales.

El caso fue presentado por Students Matter, una ONG financiada por un empresario de Silicon Valley y otros filántropos, en nombre de nueve estudiantes de escuelas públicas. El mismo fue

patrocinado por dos abogados de primer nivel, quienes presentaron resultados de investigaciones que demuestran el impacto negativo que los profesores de baja calidad tienen en el rendimiento de los estudiantes.

Marcellus McRae, uno de los abogados patrocinantes, aclaró que “este caso no busca una nueva ley que perjudique los derechos de los maestros, sino eliminar las barreras que los administradores escolares tienen para despedir a un maestro ineficiente”. Por supuesto, el fallo fue inmediatamente apelado por el sindicato docente.

Enfrentando a cualquier reforma se encuentran, en casi todas partes, los sindicatos docentes. Su disposición a respaldar malos profesionales sobre los muchos buenos y motivados no debe ser subestimada.

The Economist, 14/02/2015.

La decisión del caso estimuló nuevos litigios en otros Estados. Es claro que en Estados Unidos la presión de la sociedad civil está llevando a cambiar el *statu quo* en materia educativa a través de los tribunales, dada la inacción de los políticos.

¿Y qué decir en nuestro país? ¿Alguien ha escuchado a algún político preocuparse por los eventuales costos para los estudiantes asociados a la estabilidad docente o a la existencia de una escala salarial basada en la antigüedad y no en el mérito? Es claro que no. Ningún político desea enfrentar a los sindicatos del sector.

Es predecible. Al fin y al cabo son los mismos políticos que pronuncian enérgicos discursos en favor de la educación pública, mientras la mayoría de ellos envía sus hijos a colegios privados.

La educación en nuestro país requiere una reforma de magnitud similar a la generada por Sarmiento hace más de un siglo. Es por ello que necesitamos un estadista, un fanático por la educación de sus conciudadanos, que decida enfrentar a los sindicatos en lugar de negociar con ellos, hipotecando el futuro de nuestros hijos.

Subsidios para todos: el mal argentino que nos sumerge en la decadencia



El estudio de los fundamentos macroeconómicos es una herramienta clave para poder establecer un diagnóstico claro y preciso de la performance de nuestra economía. En este enfoque se hace hincapié en problemas como la inflación, el desempleo, la pobreza, las tasas de interés, el grado de competitividad, entre otros. Sin embargo, la situación económica en Argentina es mucho más compleja y requiere de un análisis microeconómico y de eficiencia para poder arribar a un diagnóstico preciso de nuestras dolencias.

El sistema de precios en una economía es un mecanismo que coordina un sinnúmero de tareas de la manera más eficiente que hemos descubierto hasta ahora. Es este sentido, los precios son señales que indican qué producir, cómo producirlo, a cuánto vender un producto, cómo comercializarlo, cómo distribuirlo y qué es lo que la gente demanda.

Un sistema de precios que permita la competencia es una garantía de eficiencia y de disminución de costos a largo plazo, tanto como de mejoramiento de la calidad.

Lamentablemente y más allá de los problemas macroeconómicos puros, tales como la inflación, la existencia de un sistema de precios cuyas señales sean contradictorias desestimula la eficiencia y promueve la inversión en mercados o nichos que en condiciones de "competencia" quizá no justifiquen inversión alguna.

El próximo Gobierno podrá disminuir la infla-

ción con un plan anti-inflacionario o solucionar transitoriamente el problema de la competitividad mediante una devaluación de la moneda. Sin embargo esto no soluciona los problemas reales de nuestra economía.

La batería de subsidios e impuestos cruzados que distorsionan la asignación de recursos introduce señales incorrectas hacia los mercados, aumentando la ineficiencia y disminuyendo la tasa de crecimiento de largo plazo, condenándonos al atraso y la decadencia.

Sin dudas, desarticular los subsidios a la energía¹, al transporte, a la educación privada, a la salud, al trabajo, a la compra de autos², a la construcción de casas³, es el principal desafío del próximo Gobierno.

Desactivar estos subsidios significa cambiar los precios relativos de la economía y también terminar con situaciones de privilegio de las que hoy gozan no sólo las personas de bajos recursos sino, principalmente, personas de ingresos medios y altos que ya no podrán comprar autos a precios acordados o construir, entre otras cosas, con el dinero de los pocos argentinos que pagan sus impuestos y no pueden acceder a estos beneficios.

Si queremos crecer en forma sostenida y disminuir la pobreza en forma definitiva, no debemos olvidar que la perversidad de nuestro sistema de impuestos y subsidios nos seguirá sumergiendo en la decadencia.

Por **Mariano Fernández***, profesor de Economía e Investigador del Centro de Economía Aplicada, UCEMA.

*El autor es también miembro fundador de la Juventud Liberal Universitaria (JLU), Think tank académico de difusión de las ideas de la libertad individual y la constitución de 1853.

ALGUNOS EJEMPLOS DE DISTORSIONES

IMPUESTOS	¿QUÉ DISTORSIONES GENERAN?
IVA 21.5	Distribución de ingreso
Ingresos Brutos 6%	Incentivo a no declarar ventas
Ganancias 35% máximo	Disminución de la eficiencia
Bienes personales	Incentivo a no declarar
Retenciones al Agro	Incentivo a no producir
Impuesto al Cheque	Disminución de la demanda de dinero
Impuestos al Trabajo	Incentivo al trabajo precario

- 1) El cuadro tarifario incluye casi 1000 tipos de tarifas diferentes, segmentadas de múltiples formas
- 2) El Plan Procreauto II incluye financiamiento y precios especiales para autos de alta gama.
- 3) El Plan PROCREAR, financia primordialmente a individuos con ingresos medios y altos.

[notas de análisis]

ALGUNOS EJEMPLOS DE DISTORSIONES

SUBSIDIOS	¿QUÉ DISTORSIONES GENERAN?
Procrear	Asignación arbitraria de privilegios
Procreauto	Privilegio para la clase media que podría acceder al Mercado Privado de Capitales
Alquileres	Distorsión sobre el mercado en oferta y demanda
Préstamos a tasa blanda	Financiamiento de proyectos no rentables
Gas Oil	Aumento de pasajeros, viajes por encima de equilibrio
Transporte	Aumento de pasajeros, viajes por encima de equilibrio
Energía	Cambio de la matriz de producción y aumento del consumo
Educación privada	Asignación discrecional de privilegios
Exenciones impositivas	Asimetrías en rentabilidad
Asignación Universal por Hijo	Incentivo al trabajo precario
Seguro de desempleo	Incentivo al trabajo precario
Fútbol para todos (1400 millones)	Costo de oportunidad altísimo
A rodar	Distorsión arbitraria en el mercado de transporte
Ahora 12	Financiamiento de consumo privado con recursos fiscales
Precios Cuidados	Distorsión del mecanismo de precios y desabastecimiento
Financiamiento Productivo del Bicentenario	Financiamiento discrecional con recursos fiscales
Estímulo al Pequeño productor de granos	Distribución no deseada de ingreso
Progresar	Distorsión en el mercado de trabajo

Videoteca UCEMA



CICLO DE EMPRENDEDORES 2015: FREIRE, WEICH Y BILINKIS
 En [youtube.com/UNIVERSIDADdelUCEMA](https://www.youtube.com/UNIVERSIDADdelUCEMA) podrás ver los videos completos del Ciclo de Emprendedores UCEMA, con las participaciones de Andy Freire, Julián Weich y Santiago Bilinkis. Especialmente pensado para

jóvenes, brinda herramientas clave para saber cómo empezar un emprendimiento, cómo mantener objetivos financieros y solidarios al mismo tiempo, cómo validar las oportunidades de negocio, la búsqueda de inversores, el manejo de crisis y el fortalecimiento del liderazgo.

Alberdi y la Independencia



En 1837, Juan Bautista Alberdi escribió su primera obra de trascendencia titulada *Fragmento Preliminar al Estudio del Derecho*. En este trabajo, entre otras cosas, aborda el tema de la independencia y destaca la diferencia que existe entre la *independencia exterior* y la *independencia interior*, una distinción realizada a 21 años del 9 de julio de 1816 que contiene ideas que son de plena vigencia en la actualidad. Alberdi sostiene en su escrito que en 1816 se consiguió la independencia del dominio español, pero que quedaba por conseguir algo que era mucho más importante y complejo: la independencia de los gobernantes que se harían cargo de los destinos del país desde ese momento en adelante, en otras palabras, lograr la libertad individual para los habitantes. Alberdi temía los abusos de poder que se venían dando durante el segundo gobierno de Juan Manuel de Rosas (1835-1852), quien lo hacía con la suma del poder público otorgada por la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires. Por este motivo, en la Constitución de 1853 se estableció en el artículo 29 que todo aquel político que otorgara Facultades Extraordinarias o Suma del Poder Público sería considerado infame traidor a la patria. Se ve que aquellos que han otorgado facultades extraordinarias (i.e. “decretos de necesidad y urgencia”, “emergencia económica”, etc.) a los detentadores del Poder Ejecutivo, en los últimos 15 años, han pasado por alto este artículo de la Constitución Nacional.

Por eso creemos que es importante volver sobre Alberdi y la distinción que hace sobre la *independencia externa* que ya está ampliamente alcanzada y la *independencia interna* que hace casi 200 años estamos tratando de alcanzar. Decía Alberdi en 1837: “Nuestros padres nos dieron una independencia material: a nosotros nos toca la conquista de una forma de civilización propia, la conquista del genio americano. Dos cadenas nos ataban a Europa: una material que tronó; otra inteligente que vive aún. Nuestros padres rompieron la una por la espada; nosotros romperemos la otra por el pensamiento. Esta nueva conquista deberá consumir nuestra emancipación. La espada, pues, en esta parte cumplió su misión. Nuestros padres llenaron la misión más gloriosa que un pueblo tiene que llenar en los días de su vida. Pasó la época homérica, la época heroica de nuestra revolución. El pensamiento es llamado a obrar hoy por el orden necesario de las cosas, si no se quiere hacer de la generación que asoma

el pleonasma de la generación que pasa... Pasó el reinado de la acción, entramos en el del pensamiento. Tendremos héroes, pero saldrán del seno de la filosofía. Una sien de la patria lleva ya los laureles de la guerra; la otra sien pide ahora los laureles del genio. La inteligencia americana quiere también su Bolívar, su San Martín. La filosofía americana, la política americana, el arte americano, la sociabilidad americana son otros tantos mundos que tenemos por conquistar”.

Esta emancipación, que todavía está por lograrse, era producto de la civilización y el progreso. No alcanza solamente con la democracia para considerar a una nación libre y soberana, sino que debe desarrollarse todo el potencial humano basado en la capacidad de emprendimiento indi-

“La libertad no es la conquista de un día: es uno de los fines de la humanidad, fin que jamás obtendrá sino relativamente”

Juan Bautista Alberdi

vidual que tiene cada persona. La *independencia interior* implica libertad individual en todo los quehaceres de la vida y el goce del producto de esa acción individual. El ser humano tiene múltiples capacidades, necesidades y gustos, de modo que son ellos los que deben decidir independientemente cómo disponer de su persona y sus bienes sin interferencia de terceros. En este sentido Alberdi sostiene que la democracia es una condición necesaria pero no suficiente: “Nos hicimos independientes, y en seguida demócratas, como si la independencia interior fuese un inmediato resultado de la independencia exterior. No es éste el lugar de juzgar esta última faz de nuestra doble revolución, pero podemos decir que con ella intentamos principiar un camino por el fin, porque, en efecto, la democracia es el fin, no el principio de los pueblos”. Así las cosas, dado que hemos logrado la *independencia exterior*, debemos procurar de ahora en más lograr la *independencia interior*. Esta tarea, como está a la vista, es mucho más compleja y costosa ya que no es algo que se logra de un día para el otro y muchas veces lleva décadas o siglos. Como escribió Alberdi: “La libertad no brota de un sablazo. Es el parto lento de la civilización. La libertad no es la conquista de un día: es uno de los fines de la humanidad, fin

Por **Alejandro Gómez**, Dr. en Historia, UTD; M.A. in Latin American Studies, University of Chicago. Profesor de Historia Económica, UCEMA.

[notas de análisis]

que jamás obtendrá sino relativamente; porque cuando se habla de libertad, como de todo elemento humano, se habla de más o menos. Porque la libertad jamás falta a un pueblo de una manera absoluta, y si le faltase absolutamente, perecería, porque la libertad es la vida. No se ha de confundir, pues, lo poco con la nada. De que un pueblo no sea absolutamente libre, no se ha de concluir que es absolutamente esclavo. Por lo mismo, la libertad no es impaciente. Es paciente, porque es inmortal. Es sufrida, porque es invencible”.

En un año electoral como este, debemos sopesar qué nos proponen los distintos candidatos. ¿Quiénes, entre ellos, hablan de libertad individual en los tiempos que corren? No es libertad votar cada dos años para otorgar facultades extraordinarias al gobierno de turno sea cual fuere su identificación política. La libertad individual se ejerce cada uno de los días de nuestras vidas ya que “existe pues un paralelismo fatal entre la libertad y la civilización, o más bien, hay un equilibrio indestructible entre todos los elementos de

la civilización, y cuando no marchan todos, no marcha ninguno. El pueblo que quiera ser libre ha de ser industrial, artista, filósofo, creyente, moral. Suprimase uno de estos elementos, se vuelve a la barbarie”, como decía Alberdi. La verdadera independencia es pues la *independencia interior*, la que se basa en la emancipación íntima de las personas que, de acuerdo a su real saber y entender, puedan decidir de qué manera vivir respetando esa misma libertad en los demás. Para concluir, quizá estas palabras de Alberdi nos puedan dar una mirada optimista en la búsqueda de un mejor porvenir: “La edad de oro de la República Argentina no ha pasado: está adelante; está en la perfección del orden social. Nuestros padres no la han visto; nuestros hijos la alcanzarán un día; a nosotros nos toca abrir la ruta. Alborea en el fondo de la Confederación Argentina, esto es, en la idea de una soberanía nacional que reúna las soberanías provinciales, sin absorberlas, en la unidad panteísta, que ha sido rechazada por las ideas y las bayonetas argentinas”.

"Entre Contrastes II"

Dibujos y Grabados - Patrimonio de la SAAP

El 20 de agosto inauguramos la tercera muestra del año, co-organizada con la Sociedad Argentina de Artistas Plásticos (SAAP). En esta edición, y en el marco del Ciclo de Carreras Creativas de la UCEMA, se exponen una colección de dibujos y grabados patrimonio de la SAAP. Además, se presentan las obras seleccionadas y premiadas del Primer Concurso "Ex Libris 90º Aniversario SAAP".

La muestra podrá visitarse hasta el 23 de octubre, de lunes a viernes de 14 a 19 h, en el Espacio de Arte UCEMA, Reconquista 775.

ARTISTAS PARTICIPANTES DIBUJO:

BONAMASSA, Edgardo | CARMONA, Carlos | CHIARAVALLE, Daniel | DEBAIROSOURA, Luis | GAETA, Pedro | KELITY, Ladislao | LANGONE, Carlos | LEYENDO, Jorge Luis | MEIJIDE, Jorge | ONOFRIO, Norberto | PONCE, Raúl | SAPIA, Armando | TARSIA, Ana | TESSAROLO, Carlos | VEGA, Inés | VIDAL, Blas

ARTISTAS PARTICIPANTES GRABADO:

GOYANES, Néstor | MIRICH, Haydée | NEUMANN, Cristina | SCANNAPIECO, Carlos | VALLEJO, Mariquena | VAZQUEZ, Angé | VIVA, Gisela



Escorihuela Gascón

SAP
SOCIEDAD ARGENTINA
DE ARTISTAS PLÁSTICOS
1925 - 90º Aniversario - 2015

El Ciclo de Arte UCEMA es apoyado por la bodega Escorihuela Gascón.

Toda la música para Todos en UCEMA

Próximos conciertos



MIÉRCOLES 30 DE SEPTIEMBRE, 19.30 H

Cuarteto de Guitarras de Buenos Aires.

Andrea Rivara, Nicolás Rigano, Ignacio Delagnes y Manuel Asenzo.
Obras de Astor Piazzolla, Hilda Herrera, Mariano Mores y marchas nacionales.

MIÉRCOLES 28 DE OCTUBRE, 19.30 H

"Mudos por el Celuloide"

Eliana Liuni y Marcelo Katz

Cortometrajes musicalizados en vivo con composiciones de Katz que acompañarán en vivo clásicos del cine mudo.

MIÉRCOLES 25 DE NOVIEMBRE, 19.30 H

"De las dos orillas", un tributo a Astor Piazzolla y Horacio Ferrer

Eduardo Cogorno (barítono), Adriana Rodríguez (flauta), Jorge Biscardi y Ricardo Aconcía (guitarras), Fernando Muslera (piano)

Un recorrido por el emocionante repertorio creado por dos artistas geniales.

» Entrada libre y gratuita en el Auditorio de Reconquista 775, CABA.

Consultá también por la programación semanal de cine en:
ucema.edu.ar/cultura

Confiscatoriedad impositiva sin ajuste por inflación



El abuso de la potestad del Estado para cobrar tributos puede generar un daño sobre los contribuyentes a través de la confiscación, lo que es un atropello sobre la propiedad privada al no ir en concordancia con la capacidad contributiva de las personas y las empresas.

Cualquier atropello de dichas características está vedado por la Constitución Nacional en el artículo 17, al proscribir las confiscaciones, y se vuelve a remarcar en el artículo 28 que alerta que esta garantía no podrá ser modificada por ley. La Corte Suprema de Justicia se ha expedido en más de una ocasión sobre cuál es el límite razonable de cualquier impuesto que grave la renta o la propiedad, sosteniendo que más de un 33% es confiscatorio.

En la actualidad la presión tributaria formal en nuestro país se ubica entre el 47% y 62% para el caso de los asalariados, que figuran dentro del sistema impositivo, aunque el alto índice de evasión hace que la presión tributaria efectiva alcance al 35% del Producto Bruto Interno. Estos niveles son un récord histórico y, si se los compara con el 12% de 1990 o el 18% de 2000, nos llaman dolorosamente la atención.

Por otro lado, el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional 664/03 prohibió la realización del ajuste por inflación e instruyó a todos los organismos de control a rechazar cualquier balance o declaración jurada que esté ajustada.

¿De qué manera nos afecta la imposibilidad de aplicar el ajuste por inflación?

En el caso de las personas físicas, estas no se ven alcanzadas (en el mismo grado que las personas jurídicas) por el efecto confiscatorio del "combo" Impuesto a las Ganancias (IIGG) + Inflación, a menos que sean habitualistas (personas que se dedican habitualmente a la compra y venta de un tipo de bienes con alta frecuencia, o que dicha actividad sea su actividad económica principal). Pero en el caso de personas jurídicas la distorsión generada es notoria.

Supongamos el caso de un inmueble adquirido en el año 2001 a un valor de U\$S 80.000 (AR\$80.000 en su momento), que es vendido en 2015 a U\$S 120.000. La ganancia económica en esta transacción sería de U\$S 40.000. Alcanzados por el régimen de IIGG debería pagarse el 35% de eso: U\$S 14.000 o AR\$128.100, su equivalente en moneda local al cambio oficial (9,15).

Pero lamentablemente esto no es así, ya que el precio de venta que tomaría la AFIP sería AR\$ 1.098.000, arrojando una supuesta ganancia de AR\$ 1.018.000 y un pago correspondiente al impuesto a las ganancias de AR\$356.300. Tras haber obtenido una ganancia bruta de AR\$ 366.000 lo que nos impondría la AFIP es un pago equivalente al 97,3% de la ganancia percibida.

“Debemos preguntarnos si queremos seguir permitiendo que se violen nuestras garantías constitucionales o si exigiremos que los tributos se cobren con razonabilidad y sin confiscatoriedad”.

Esto no ocurre únicamente con la compra/venta de inmuebles sino que alcanza a otros tipos de inversiones como maquinarias y patentes, pasibles de ser transferidas después de haber estado en manos de la empresa durante cierta cantidad de períodos fiscales. De manera similar afecta a las industrias cuyos productos pueden llevar varios períodos fiscales entre que se proyectan, se fabrican/construyen y finalmente se venden, como los astilleros, la construcción edilicia, y las industrias aeronáutica y ferroviaria.

La situación se produce porque el costo de estos productos va quedando desactualizado a medida que avanza su producción, debido a que mensual y anualmente el costo nominal acumulado de un producto va quedando por debajo de la suma del costo de reposición actual de los materiales necesarios para la fabricación y del valor de las horas hombre al costo actual de la mano de obra. Al reflejar un costo menor al real (que sería el reflejado actualizando los valores de inventarios al costo de reposición actual), al momento de liquidar impuestos la diferencia entre costo y precio de venta dará un resultado sobredimensionado, lo que implicará pagar IIGG por dicha venta a más del 35% del resultado.

Hay que tener en cuenta que en muchos casos, y especialmente en estas industrias, el efecto se ve amortiguado cuando la venta se realiza antes de comenzar su producción y los pagos se efectúan junto con los gastos correspondientes a su producción.

Otra cuestión ocurre con el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (GMP), tributo que se paga durante los períodos fiscales en los que las empresas tienen quebranto fiscal. Estos pagos

Por **Julián Siri** (Profesor de Finanzas - UCEMA) y **Fabricio Latrónico** (CPN y Lic. en Dirección de Empresas - UCEMA).

[notas de análisis]

pueden ser imputados contra saldos de impuestos a las ganancias obtenidos en períodos futuros. Aunque en menor medida que en el caso anterior, la no actualización de estos tributos, al momento de ser utilizados como pago a cuenta de IIGG, desalienta las inversiones a largo plazo ya que pasan a ser un costo que se recupera parcialmente.

Las industrias que requieren ciertos años de

“En la actualidad la presión tributaria formal en nuestro país se ubica entre el 47% y 62% para el caso de los asalariados, que figuran dentro del sistema impositivo, aunque el alto índice de evasión hace que la presión tributaria efectiva alcance al 35% del PBI”.

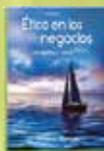
inversiones antes de empezar a obtener ingresos tienen varios años de quebranto fiscal y pagan GMP durante sucesivos períodos. La inflación hace que, año tras año, parte de esos pagos que deberían mantenerse como activos, ya que podrían usarse para cancelar futuros impuestos, vayan pasándose a pérdida antes de poder ser

utilizados. Si bien esto no se da por la imposibilidad de ajustar por inflación, ya que jamás se tuvo en cuenta el efecto que podría tener la inflación sobre el saldo acumulado de pagos de GMP al ser tenido en cuenta para ser imputado contra el IIGG, vale destacarlo ya que es otra distorsión generada por la inflación sobre un tributo que es considerado accesorio al IIGG, dado que sólo se paga en ejercicios en que la base imponible de éste no genera un saldo a pagar.

Frente al cambio de Gobierno que se acerca, debemos preguntarnos si queremos seguir permitiendo que se violen nuestras garantías constitucionales o si exigiremos que los tributos se cobren con razonabilidad y sin confiscatoriedad. Canadá ha demostrado que reduciendo sus impuestos no sólo ha logrado un incremento en el crecimiento del país y el ingreso por habitante sino que también pudo aumentar la recaudación impositiva. Es momento de revertir todas las distorsiones que dificultan la actividad económica lícita y libre para permitir que los sectores productivos generen la riqueza que ha sido truncada por el Gobierno, en su afán redistributivo, a través de decretos tales como el 664/03.

NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS 2º TRIMESTRE 2015

Consultalas en la Biblioteca Adrián Guissarri.



Ética en los negocios : conceptos y casos – 7ª ed.

Manuel G. Velásquez. México : Pearson Educación, 2012.

Introduce al lector en los temas éticos más relevantes en la actualidad, como los relacionados con el comercio internacional, las corporaciones y el medio ambiente, la discriminación en el trabajo y los principios que deberían regir el mundo empresarial. La obra ayudará a desarrollar en el lector las habilidades necesarias de razonamiento y análisis para la toma de decisiones organizacionales en el marco de la ética. Los estudios de caso incluidos ilustran de manera notable el contexto dentro del cual surgen los conflictos éticos que actualmente enfrentan los negocios.



La nueva dirección de proyectos : herramientas para una era de cambios rápidos

J. Davidson Frame. Buenos Aires : Granica , 2011.

En el medio empresarial de hoy, en el que dominan la complejidad, el caos y la incertidumbre, los viejos métodos probados y valerosos para la dirección de proyectos no funcionan. En este libro, J. Davidson Frame va al corazón de las nuevas realidades con una visión penetrante sobre los desafíos actuales. Sobre la base de sus veinte años de experiencia como consultor y asesor en la dirección de proyectos, Davidson Frame presenta un nuevo conjunto de aptitudes necesarias para tener éxito en un clima empresarial en el que la reducción, la tercerización y la delegación de responsabilidades están a la orden del día. Así demuestra por qué los jefes de proyecto deben adaptarse y actualizarse en cuestiones esenciales, tales como trabajar con equipos y jerarquías horizontales, garantizar la satisfacción del cliente, supervisar contratos y manejar efectivamente el riesgo empresarial.



Administración de Proyectos: el ABC para un Director de Proyectos exitoso

Pablo Lledó. Estados Unidos : Pablo Lledó , 2015.

Pablo Lledó ofrece a los hispanohablantes un libro claro y amigable sobre la administración de proyectos. El autor afirma que las ventajas de estudiar de esta obra son varias, entre ellas cómo ser un Director de proyectos exitoso y aprender qué es lo que no sabes, para ahorrar tiempo y dinero.



A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 5ª ed.

Project Management Institute. Estados Unidos: PMI , 2013.

Este estándar reconocido internacionalmente refleja la colaboración y los conocimientos de los directores de proyecto en ejercicio de su profesión, y proporciona los fundamentos para la dirección de proyectos diversos.



Investigación de mercados

Naresh K. Malhotra. México: Pearson Educación , 2008.

Cuenta con un enfoque práctico y aplicado, y ofrece una cobertura equilibrada de material tanto cualitativo como cuantitativo. Presenta nuevas ideas, materiales y tecnologías existentes con hincapié en la investigación activa, la investigación para la toma de decisiones y el análisis de datos con paquetes estadísticos.

[dónde están ahora]

CAMBIOS LABORALES DE ALUMNOS Y GRADUADOS

ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS: De Nicola, **Martina** de Fava Catering a SAP | **Fernández Bustelo, Romina** de Afluente a Price Waterhouse & Co Asesores de Empresas SRL

ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA: **Donnelly, Carolina M.** de Morán, Richards & Asociados a Danone Argentina SA | **Serrat, Trinidad** de H Stern a Citibank | **Terreno, Melina B.** de Unilever de Argentina SA a AC Nielsen Argentina SA.

ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN MARKETING: **Acquani, Martina L.** de L'oreal a Cepas Argentinas SA.

ALUMNOS DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO: **González Segura, Magdalena** de Dell Inc a Google Argentina | **Siera, Josefina M.** de Fortín Zabala SA a Accenture | **Valencia, Hernán P.** de Kuehne Nagel SA a Tecna Estudios y Proyectos de Ingeniería SA.

ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES: **Pereyra, Federico P.** de Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales a Ministerio de Defensa.

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Branca, Flavia A.** de The Capita Corporation a Citibank NA | **Cneda, Constanza** de Deloitte SA a Constenar SRL | **Conde, María G.** de PAMI a Freelance | **Fagnani, Andrés** de Hoyts General Cinema de Argentina SA a Plaza Logística | **Ferrandiz, Esteban A.** de La Estrella SA Compañía de Seguros de Retiro a EVARSA | **Isaacson, Sebastián** de Johnson & Johnson a MSA The Safety Co | **Kardonsky, Ariel D.** de Experis a Globant | **Killinger, Carla** de Aeropuertos Argentina 2000 SA a Autopistas Urbanas SA | **Marcel, Juan M.** de Syngenta a Syngenta Agro SA | **Menendo, Martín I.** de Buenos Aires Servicios de Salud - BASA UTE a Laboratorio Austral SA | **Minarro Spinelli, Fernando M.** de Peugeot Citroen Argentina SA a Universidad de Buenos Aires | **Prieto, Gabriel M.** de QGI Brasil S. A. a Axis Ingeniería SRL | **Puyos Da Costa, Ezequiel** de Cabaña Pinto Bara a Wal Mart Argentina SRL | **Reyero, Juan I.** de Universidad del Salvador a Universidad Isalud | **Schuster, Hernán R.** de Nestlé Argentina SA a Siquiers SA | **Vaca Arenaza, Javier** de Arcor SAIC a Arcor Saic | **Villarreal, María V.** de Kimberly Clark Argentina SA a Axion Energy.

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS: **Ceballos, Guido E.** de Pistrelli Henry Martín & Asociados SRL a Telecom Personal SA | **Croucher, Andrés P.** de E-marketing SA / Competi a Accenture SRL | **Favaz, Federico A.** de Radio Palermo a Banco de Córdoba | **González Loray, Federico** de CNP Assurances a Compass Lexecon | **Ivancich, Nicolás** de Pistrelli Henry Martín & Asociados SRL a Aerolíneas Argentinas SA | **Jaramillo Yara, Paula A.** de La Colorada a Management Solutions | **Licitra, Miguel E.** de Gerente de fondos SA a Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires | **Petracca, Esteban A.** de Minería Santa Cruz SA - HOCHSCHILD MINING a BBVA Banco Francés | **Puccia, Ignacio S.** de Cargill Argentina SACI a Bunge Argentina SA | **Salvaneschi, Guido I.** de Pricestats LLC a Prefinex SA | **Serrano, Micaela B.** de ExxonMobil BSC Argentina SRL a JP Morgan Chase Bank National Association Suc | **Toglia, Sebastián A.** de HSBC Bank Argentina SA a Estructuras y Mandatos | **Vidal Lopez, Juan I.** de Price Waterhouse & Co a Cepas Argentinas SA | **Viniestra, Juan L.** de Oil Trader SA a Smurfit Kappa SA.

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS: **López Saez, José I.** de GlaxoSmithKline Argentina SA a Oil Combustibles.

ALUMNOS DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS: **Cuscione, Carina D.** de General Motors Argentina a Compañía de Seguros Insur SA.

ALUMNOS DEL DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Lucero, Víctor A.** de TNS Gallup Argentina SA a Agencia de Protección Ambiental - Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Bracco, Santiago M.** de Falabella SA a Noblez Piccardo | **Duvielh, Santiago H.** de Parexel International SA a Boehringer Ingelheim SA | **García, Santiago A.** de KPMG Consultores SA a Arcor SAIC | **Grimmer, Christopher K.** de Aspen Skiing Company a Google | **Hourbeigt, Pedro J.** de Epilogue Restaurant (Australia) a Directorio Yoga | **Iniesta, Martín E.** de Massalin Particulares SA a Proyecto familiar | **Kok, Maurice W. Frederik Adriaan** de ExxonMobil BSC Argentina SRL a HCC Global (Barcelona, Spain) | **Lorenzo, Aldana B.** de Management Solutions a ICBC | **Olha, Diego B.** de PwC Argentina a Hileret SA | **Parras, Mariano E.** de Molinos Río de La Plata SA a Raymond James Argentina | **Postrygaec, Maaián** de SC Johnson a Unilever | **Ricardini, Lucia** de Price Waterhouse & Co Asesores de Empresas SRL a B&R Consultores | **Rubino, María B.** de Falabella a Givaudan | **Saffarano, Juana** de Compañía Oleaginosa del Sur SA a Independiente | **Sanz, Gonzalo** de Fonteuys SRL a La Caja de Seguros SA | **Sorribes, Franco A.** de Sorribes y Cia SRL a Accenture | **Valencia, Hernán P.** de Kuehne Nagel SA a Tecna Estudios y Proyectos de Ingeniería SA | **Venturino, María B.** de Crowe Horwath a Management Solutions.

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA: **Blanco, Lucas A.** de Bolsa de Comercio de Buenos Aires a First Corporate Finance Advisors SA | **D'Amico Silva, Emmanuel B.** de GRUPO FINANCIERO COHEN SA a JPMorgan | **Ferri, Oscar M.** de BASF Argentina SA a Givaudan | **Frias, María del P.** de ExtraMedica a DP World | **Milessi, Cecilia M.** de UCEMA a Reuters Ltd.

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN MARKETING: **Grimmer, Christopher K.** de Aspen Skiing Company a Google | **Tomassini, Marcelo I.** de Banco Santander Río SA a Banco Patagonia.

GRADUADOS DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO: **Bilbao, Facundo** de Estudio Contable Cataldi-Antonovich a Deloitte Co SA | **De Nicola, Martina** de Fava Catering a SAP | **Iniesta, Martín E.** de Massalin Particulares SA a Proyecto familiar | **Lorenzo, Aldana B.** de Management Solutions a ICBC | **Parras, Mariano E.** de Molinos Río de La Plata SA a Raymond James Argentina | **Pekolj, Tatiana I.** de Estudio contable scalella y asociados a Banco Galicia | **Ravazzola, Juan I.** de Investors Toolbox a Technisys | **Saffarano, Juana** de Compañía Oleaginosa del Sur SA a Independiente | **Venturino, María B.** de Crowe Horwath a Management Solutions.

GRADUADOS DE INGENIERIA EN INFORMÁTICA: **Machado, Nora B.** de Angel Estrada & Cia a UCEMA.

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS: **Stibanelli, Carlos H.** de Hope Funds Financial Services a Aventura Holding.

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS: **Canedo, Gustavo M.** de Cabaña Centennial SA a UCES | **Gibelli, Juan E.** de Control Union Argentina SA a BAF Capital SA | **Guibelalde, Gastón A.** de Lactar SH a Estudio Guibelalde Consultores | **Prenna, Marco E.** de Asociación de Cooperativas Argentinas C.L. a Asociación de Cooperativas Argentinas | **Villena, Sebastián** de Bemal SA a AGR | **Zubillaga, Fabián** de International Investment Fund SA a Estudio FV/PZ SA.

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA: **Baer, Fernando M.** de Centro para la Estabilidad Financiera a Quantum Finanzas | **Moya, Ramiro A.** de FIEL a Grupo Nevasa - Chile.

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS: **Las Heras, Juan P.** de Samconsult SA a Nuevo Manantial SA | **Zapata, Carlos M.** de Newsan SA a American Logistic SA.

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Aguirre, Ana V.** de Ecolatina a AIG | **Alem, Ramiro** de CAT - Cámara Argentina de Turismo a InverTUR Argentina | **Alvarez, Gustavo Javier** de Danone Argentina SA a MARS PETCARE | **Amodei, Pablo C.** de Arcos Dorados Argentina SA a Carrefour Argentina SA | **Angiono, Pablo A.** de GlaxoSmithKline Argentina SA a GlaxoSmithKline UK Limited | **Arce, Mario R.** de ARM Arquitectura y Mantenimiento Edificio a Andreani Logística SA | **Barbagallo, Gustavo A.** de Cadbury Stani Adams a AFSAL | **Barbero, Facundo G.** de Autoservicio Mayorista Diarco SA a Benito Roggio Ambiental (BR-a) | **Bergamaschi, María A.** de Pragma Consultores a Banco Galicia de Buenos Aires | **Berwart, Hugo R.** de Servicio Satelital SA a Telefónica de Argentina SA | **Besler Bottos, Juan P.** de Costa Partners (Eduardo Costantini) a Sophia Capital | **Brignole, Julio C.** de Telefónica de Argentina SA a BVS TV SA | **Carrillo, Sebastián A.** de Coca Cola Fems de Buenos Aires SA a Laboratorios Glaxo | **Carrizo, Gabriela C.** de Esso Petrolera Argentina SRL a Axion Energy | **Cavalli, Olga del C.** de Regulatel a Dominios Latinoamérica | **Cettolo, Gustavo D.** de Emerson Argentina a AIGO Argentina | **Coda, Carlos R.** de Ecologística SA a Satus Ager SA | **Comin, Alejandro D.** de The Havi Grupo LP - McDonalds Latin America a Mas Visión Argentina & Uruguay - Grand Vision | **Daud, Guillermo A.** de GlobalLogic a Intraway | **Del Pozo, María F.** de Canal da Construção, Brasil a Citibank NA | **Derbogiosan, Ezequiel M.** de Skanska SA a CRZ Construcciones | **Diunoro, Alfredo P.** de Tehuacan Servicios Agropecuarios SA a Estudio Puerta & Asociados | **Entreconi, Marcelo Gabriel** de Level Electrónica a Alcatel-Lucent | **Escudero, Wenceslao M.** de La Cumbre San Luis SA (Hileret) a Tasa Logística SA | **Esteves, Alberto A.** de Estudio Marquis Contadores públicos a MOLDINTEC SRL | **Fagonde, Susana** de Fundación Impulsar a Liga Solidaria para Educación y Cultura Córdoba | **Gago, Fernando A.** de Grupo Monarca a Grupo Haras del Sur | **Garris, Pablo M.** de IRSA Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima a Profesional Independiente | **Gort, Gustavo** de Proge Global Services a TANDEM | **Gully, Esteban C.** de GlaxoSmithKline Headquarters a GlaxoSmithKline Argentina | **Hevia, Mariano** de Stefanini - Cargill a HP | **Juan, Diego E.** de Chevron Business Support Center SA a Chevron | **Juli, Gustavo H.** de Iron Mountain Argentina SA a Wunderman Argentina SA | **Kank, Guillermo O.** de Universal Assistance SA a Monsanto | **Lamm, Mariano R.** de Internacional de Productos SA a Tea Connection & Green Eat | **Lisa, Ariel W.** de Building Center SA a Red Interchange SA | **Luaces, Daniel W. F.** de Cona IT Solutions a San Isidro Consulting | **Lucero, Víctor A.** de TNS Gallup Argentina SA a Agencia de Protección Ambiental - Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires | **Lupo, Laura A.** de Arte Gráfico Editorial Argentino SA a Fundación UCES | **Magini, Gabriel F.** de COTO C.I.C.S.A a Galeno Life | **Maquieira, Silvina M.** de Consultoría en Administración y Finanzas a Samconsult SA | **Marquec, Luciano** de BBVA Banco Francés SA a Abogado | **Matter, Edmundo F.** de Urbanart a Ambartranz | **Miller, Martín H.** de Ryder Argentina - Ryder Chile a Ryder System | **Muñoz, Gerardo P.** de Alcatel-Lucent a Ericsson SA | **Orell, Gabriela** de Global Mind Networks a Galileo Argentina SG FCI | **Pandelo, Sebastián** de SERVIUR SA a RTS Commissioning SA | **Pando Elizalde, Juan C.** de BASF Argentina SA a Styropek SA | **Patrici, Martín** de Armoni Consultores / Ray & Berndtsen a Pragma Consultores | **Pelegrin, Daniela I.** de Ricoh Argentina SA a Telcom Argentina SA | **Pellini, Ana C.** de Talbot Hotels SA a Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires | **Pellegrino, Hernán A.** de Stenfar SAIC a Papel Prensa SA | **Pellegrino, Miriam M.** de Equant Argentina SA a AZAEL SA | **Petazzi, Francisco J.** de Kimberly Clark Latin America a ESCALA LOGÍSTICA - Consultora en Supply Chain | **Pieniazek, Lionel M.** de Six Marketers a VURÉ Fragancias y Cosméticos | **Pizzi, Alberto D.** de Shopper Studio a Grupo Canale (AMSA SA) | **Portas Esquivel, Juan P.** de Tetra Pak SRL a Converse (ID Argentina SA) | **Puglia, Ariel Fernando** de Whirlpool Argentina a Whirlpool Latin America | **Puppo, Fabián A.** de Pampa Energía SA a Petrolera Pampa SA | **Ramallo, Néstor A.** de IMPSA - Industrias Metalúrgicas Pescarmon SA a DHL | **Repetto, Álvaro A.** de Mondelez International a Boehringer Ingelheim | **Ricci, Tito N.** de Cemsa SA a Central Vuelta de Obligado | **Robak, Andreina C.** de Johnson & Johnson Medical SA a Baxter Healthcare SA | **Rodríguez, Silvia B.** de Deloitte & Touche SA a IMS Intermedia Services | **Ronchietto, Mauricio** de Telefónica de Argentina SA a Cruz del Sur | **Rosanova, Pablo J.** de Axion energy S. A. (ex Esso Petrolera Argentina SRL) a Axion energy SA | **Rubens, Damián J.** de WPP group - Y&R / Wunderman - a Kimberly Clark Argentina SA | **Sanz, Gonzalo** de Fonteuys SRL a La Caja de Seguros SA | **Steinhardt, Daniel H.** de Skanska Chile SA a ENAP Siptrol Argentina SA | **Suriñjón, Sergio D.** de Tecnonexo a Softeck | **Varela, José R.** de El Tejar Ltd. a Danone Argentina SA | **Zapata, Carlos M.** de Newsan SA a American Logistic SA | **Zapata, Gustavo A.** de Hutchinson Argentina SA a Unitech | **Zygado, Enrique** de Quality Pharma SA a Laboratorio Craveri SAIC.

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS: **Abad, Diego I.** de Tubhser SA a Deloitte & Touche SA | **Abello, Nicolás M.** de Monsanto Argentina SAIC a Swiss Medical Group | **Alessandretti, Elena T.** de Capital Management Tarsus a Distrocuyo | **Avellaneda, Raúl A.** de OIL M&S SA a Riemen Insumos Industriales | **Baigorri, Luis I.** de Deloitte & CO SRL a JP Morgan Argentina Sociedad de Bolsa SA | **Bonafatto, Damián A.** de Loma Negra Cia. Industrial Argentina SA a SBS Trading Sociedad de Bolsa SA | **Bordón, Ignacio** de EdERSA (Distribuidora de Energía de Rio Negro) a Desarrollos Gastronómicos SA | **Cali, Leonardo A.** de Kodak Argentina SAIC a Bunzl PLC | **Carrasco, Silvina N.** de Corporación América a Financial Advisor | **Centurión, Marisa A.** de Puente Hnos Sociedad de Bolsa a Banco Industrial | **Chemes, Daniel** de Telecom Argentina SA a Prefectura Naval Argentina | **Chighizola, Guido H.** de Zurich International Life Limited Sucursal Argentina a Cartera de Valores SA - Grupo Wertheim | **Conti Farías, María M.** de Torres Verna y Asociados - Consultores Económicos, Financieros y Tributarios a Estudio Contable Farías | **Dragonetti, María C.** de Emgatus SA a Agco Argentina SA | **Duarte, Gisela B.** de Grupo + Visión (La Óptica SA) (+ Visión Latinoamericana SA) a Universidad Autónoma de Entre Ríos | **Fernández Martínez, Javier** de ABB SA a Centro Medico de Ojos | **Ferrari, Pablo M.** de TVG SA a Grupo Boldt | **Ferreccio, Juan I.** de SEDESA a Unión Crédito Federal SA / Nuevo Mundo Consultores Financieros SRL | **Firpo, Julieta M.** de Deloitte & CO SRL a Goldemberg Saladino Hermida Rolando & Asociados | **Galafassi, Martín E.** de Kraft Foods a Mondelez (Ex-Kraft Foods) | **Giulianelli, Juan I.** de BMC Innovation Company a Close up SACYF | **González Lobo, Facundo** de Massalin Particulares (Philip Morris International) a Philip Morris International | **Gonzalez Sovran, Pablo** de HSBC Bank Argentina SA a HSBC Latinoamérica | **Iraola Verzeri, María V.** de Risk Business a Banco Industrial | **Ledesma Padilla, Juan I.** de Moody's a BBVA Frances | **Liste, Elisa G.** de Wood Mackenzie Consulting (Basada en Londres) a Gaffney, Cline & Associates / Baker Hughes (Basada en Londres) | **Liuvinas, Sebastián** de Standard & Poor's a RJ Delta Asset Manager | **Llorens, María V.** de Petroken Petroquímica de Ensenada a Guía Oleo | **Madkur, Héctor H.** de Banco Macro Bausud SA a Facultad de Derecho y Cs de la Universidad Nacional de Tucumán | **Mantoni, Joaquin I.** de Huawei a Whirlpool Latin America | **Martire, María V.** de Nidera SA a Independiente | **Melani, María P.** de Goldemberg-egui y asociados a Etman | **Melegari, Gabriel E.** de Brons & Salas - Abogados a Marval (Milessi, Cecilia M. de UCEMA a Reuters Ltd | **Muruzabal, Mariano** de DIA a KON OPTICS | **Naddeo, Silvana C.** de Banco Itau Argentina a Proyecto Financiero Propio | **Navarro, Leandro A.** de Zurich a Banco Patagonia | **Nicolás Olague Feliú, Gonzalo M.** de IBM Argentina SRL a Banco Santander Río SA | **Nolazco, Francisco J.** de Estructuras y Mandatos SA a Banco Finanzas SA | **Parrado, Sebastian** de Cohen Sociedad Gerente de FCI SA a Banco de Servicios y Transacciones SA | **Perez Iruaraso, Enrique A.** de Thomson Reuters a MFS Investment Management | **Piccirillo, Juan M.** de Cámara Empresaria del Transporte Urbano de Buenos Aires a Unidad Ejecutora Central - Ministerio del Interior y Transporte | **Pinto, Sofía M.** de Fitch Argentina Calificadora de Riesgo SA a Banco Comafi SA | **Rodón Heredia, Joaquin M.** de Banco de Galicia y Buenos Aires SA a Financial Design International SA | **Rolli, Patricio M.** de Bimbo de Argentina a Corporativo Grupo Bimbo (México) | **Ruiz de Castrovieja Salas, María L.** de Citibank Global Asset Management a Punte SA | **Salinas Clifton Goldney, Guillermo J.** de Energía Argentina SA a Actividad independiente | **Sánchez, Ana I.** de Telefonía Movies Argentina a Ventalum SAIC | **Smith Ollua, Donald L.** de Casa Bell SA - Agente de Valores de Mercado Abierto a Bell Investments SA | **Van Gool, María** de Level 3 Communications a Honeywell Process Solutions | **Venerri, Ariel H.** de GADOR SA a BIOSIDUS | **Yanichevsky, Silvana** Maisa de Accenture a Independiente | **Zea, Fernando G.** de Torraspapel Argentina SA a Gestam Argentina SA

» MBA

Maestría en Dirección de Empresas

CONEAU Res. N° 815/11. Res. M.E N° 833/15.

“El conocimiento que yo obtuve en la UCEMA fue la formación necesaria para emprender con categoría mundial”

Martín Migoya,
CEO y Co-fundador de Globant.

» 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.

» NUEVA

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.

» NUEVA

Estudios Internacionales

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

PRIMER POSGRADO OFICIAL EN ARGENTINA

Especialización en Gestión de Proyectos

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.



LA MARTINA

POLO TEAM

Escorihuela Gascón

ESCORIHUELA GASCÓN WINES

POLO SEASON

Escorihuela Gascón

ARGENTINA

2015

   escorihuelag

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