

REVISTA

# ucema

N° 34 | septiembre 2017

ISSN 2422-7811

¿Hacia dónde vamos?

## Argentina y su nuevo Mercado de Capitales



### DESARROLLO PROFESIONAL

Nuevos paradigmas en la contratación  
de un Gerente

El cambio no alcanza, tu organización  
requiere transformación

### NOTAS DE ANÁLISIS

En economía hacer siempre lo mismo trae peores resultados | Nada es gratis, el gasto en educación tampoco | Salir de la pobreza desde el primer día de vida | La Argentina se ubica entre las economías más cerradas del mundo | Las consecuencias del trato inconstitucional a la provincia de Buenos Aires | La post-verdad y el populismo van por la misma senda.

### ENCUENTRO CON MARK FAGAN, DE HARVARD

Lobby institucional y profesional

### OPINIÓN

Liberalismo emergente pero débil y frágil

Marketing e Innovación: un desafío  
permanente

Proyectos: de centrado en el control a  
orientado a los beneficios

# TU FUTURO CON CATEGORÍA GLOBAL



**EXPERIENCIAS  
INTERNACIONALES**  
DURANTE TODA TU CARRERA

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



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



**BECAS 2018**  
RECONOCEN TU RENDIMIENTO  
ACADÉMICO Y HABILIDADES DE  
LIDERAZGO.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

ECONOMÍA

CIENCIAS POLÍTICAS

MARKETING

RELACIONES INTERNACIONALES

CONTADOR PÚBLICO

ABOGACÍA

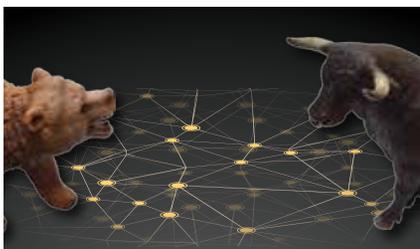
RECURSOS HUMANOS



[ucema.edu.ar/grado](http://ucema.edu.ar/grado)



**UCEMA**



## Nota Central

**ARGENTINA Y SU  
NUEVO MERCADO DE  
CAPITALES ¿HACIA  
DÓNDE VAMOS?**



### 8 Lobby Institucional y Profesional

Conferencia con especialista de la Escuela  
de Gobierno de Harvard

Mark Fagan

Revista UCEMA - Año XII - Número 34 -  
Septiembre de 2017. ISSN 2422-7811

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



### 10 Liderazgo

El cambio no alcanza, tu organización  
requiere transformación

Ignacio Bossi



### 12 Política

Liberalismo Emergente pero Débil Y Frágil

Sybil Rhodes



### 14 Marketing

Marketing e innovación:  
un desafío permanente

Gabriela Sirkis

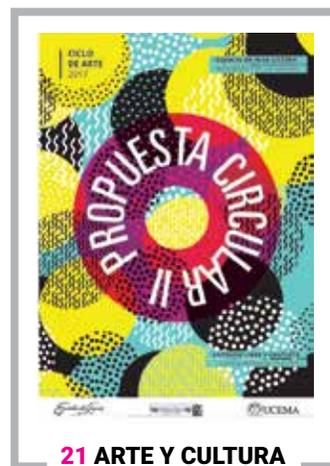
### 16 Académicas

### 18 Gestión de proyectos y pensamiento estratégico

Pedro del Campo



## 20 Graduaciones UCEMA



### 21 ARTE Y CULTURA

Muestras y cine

## 22 Desarrollo Profesional

22 Nuevos paradigmas en la  
contratación de un gerente  
Ruben Heinemann

23 Día de la Empresa  
23 Pasantías

### Notas de análisis

26 La post-verdad y el populismo  
van por la misma senda

Roque Fernández

27 Salir de la pobreza desde el primer día de vida  
Guido Vignoli

28 Nada es gratis, el gasto en  
educación tampoco

Edgardo Zablotsky

30 Las consecuencias del trato inconstitucional  
a la provincia de Buenos Aires

Jorge Streb

31 La Argentina se ubica entre las economías  
más cerradas del mundo

Sergio Pernice

32 En economía hacer siempre lo mismo  
trae peores resultados

Mariano Fernández

## 34 ALUMNOS Y GRADUADOS

Dónde están ahora

**AUSPICIOS** en la Revista UCEMA

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





# Argentina y su nuevo Mercado de Capitales ¿Hacia dónde vamos?

Del 7 al 9 de junio de 2017 la UCEMA y la Fundación Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA) organizaron el IV Congreso Argentino en Mercado de Capitales bajo el lema “Integración, Federalización y Educación, pilares del Nuevo Mercado de Capitales Argentino”. Se trató de una cita obligada de disertación, de nuevas ideas, de presentación de trabajos doctrinarios y, en paralelo, de paneles de especialistas, profesionales destacados y académicos en la materia. La apertura estuvo a cargo de Marcos Ayerra, Presidente de la Comisión Nacional de Valores (CNV); José María Dagnino Pastore, Presidente del Comité Ejecutivo de la Fundación BCBA; Edgardo Zablotsky, Diana Mondino, José Siaba Serrate y Marcelo Kozak, respectivos Vicerrector y profesores de la UCEMA; Fernando R. Marengo, Socio de Arriazu-Macroanalistas y Hugo R. Medina, ex presidente de la CNV.

El Congreso contó con la participación de los principales referentes del mercado, incluyendo abogados corporativos, agentes de bolsa, economistas, autoridades de los mercados y académicos. Se debatieron distintas cuestiones financieras, jurídicas, económicas y regulatorias relacionadas a la implementación del nuevo mercado, aspectos de la ley, y la necesidad de armonización con los estándares internacionales que se aplican en mercados desarrollados.

La nueva edición del Congreso se acordó en diciembre de 2016.

Desde esa fecha a la realización, acontecieron momentos importantes para nuestro país en materia de mercado de capitales: desde el nuevo proyecto de modificación a ley que se envió al Congreso en noviembre de 2016, y que no ha sido tratado, a un proyecto en mayo del Poder Ejecutivo para tratar las reformas mediante un decreto de necesidad y urgencia (DNU). A pesar de los obstáculos asistimos al estreno de un “nuevo mercado” con la creación del BYMA (Bolsas y Mercados Argentinos) y su lanzamiento a oferta pública de las acciones. BYMA nace y se integra con la Caja de Valores, la Bolsa de Valores y el Mercado de Valores (Merval) como consecuencia de que un mercado de escaso volumen y fragmentado carece de eficiencia. Aún así, hoy nuestra plaza quedó conformada con cinco mercados: BYMA, MATBA, ROFEX, MAV y MAE.

Durante el encuentro hubo consenso respecto de la integración e interconexión: no es suficiente para que tengamos un mercado en vías de desarrollo. La necesidad de un mercado próspero requiere de instituciones en términos jurídicos y económicos, de educación financiera, de inversores institucionales, de niveles de riesgo competitivos, como así que los beneficios lleguen a los inversores finales.

Por eso, a lo largo de esta nota compartiremos algunos aspectos clave que debemos analizar, en miras al buen desarrollo de un Mercado de Capitales argentino eficiente.

## ROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO



**Por la Dra. Cecilia Lanús Ocampo, Coordinadora Académica de la Carrera de Abogacía en UCEMA. Co-Directora del IV Congreso Argentino en Mercado de Capitales.**

El debate en torno al Gobierno Corporativo fue motivado por distintos enfoques, con un objetivo: su fortalecimiento. Participaron Andrea Grobocopatel de la Fundación FLOR; María Luisa Streb de la UCEMA; Guillermo Cabanellas, Socio de Cabanellas Etchebarne Kelly; y Hector Helman, Ex Director de la CNV.

Como ya es sabido, las crisis a los largo de los años han puesto en agenda de los reguladores la necesidad de mejorar las prácticas de transparencia en las empresas. En el último tiempo se ha trabajado en profundizar la calidad de los órganos de administración, fomentando una composición de directorios con caracteres de independencia, idoneidad y profesionalismo, además de promover buenas prácticas y demostrarlas mediante la publicación de informes al mercado.

Por ejemplo, ¿qué motiva a las empresas cotizantes listadas, financieras y no financieras emisoras de acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, a cumplir con el Código de Gobierno Societario? Esta pregunta fue tratada por el panel al analizar la autorregulación del tipo "cumple o explica", en la que su difusión es mandataria pero no hay obligación de cumplimiento. Por ello se analizó el Índice de Gobierno Societario para 73 empresas cotizantes de acciones a lo largo de un período de 4 años (entre 2012 y 2015). De esta forma se evidenció que los mecanismos autorregulados no constituyen *per se* una herramienta adecuada para garantizar buenas prácticas de gobierno societario. Se necesitan medidas mandatorias. En este sentido, los expositores acordaron que en Argentina hay mucho escrito en el ámbito académico sobre las buenas prácticas de gobierno de las empre-

sas pero aún tenemos una deuda importante: la implementación adecuada. En algo sí avanzamos: el fomento de la diversidad y la participación de género en los órganos de administración.

## LOS ASPECTOS IMPOSITIVOS

El profesor Mario Volman, bajo moderación de Ernesto Barugel, propuso un interesante análisis acerca del tratamiento de las rentas financieras obtenidas en el exterior por personas humanas, sucesiones indivisas y empresas, con motivo del "sinceramiento fiscal" o blanqueo establecido por el Título I de la ley 27.260.

El panel inició con un análisis del tratamiento de los derivados financieros en el impuesto a las ganancias. Por eso se recuperó el Dictamen AFIP N°35/2004 que señalaba: *"La prima recibida por una persona física emisora de un contrato de opción de compra/venta de acciones constituye una ganancia de segunda categoría, según lo prevé el inciso j) del art. 45 de la Ley de Impuesto a las Ganancias. En cuanto al requisito de habitualidad, previsto en el art. 2° de la ley, cabe destacar que los resultados originados en la aludida operación tienen la condición de ser potencialmente habituales y, por ende, alcanzados por el gravamen en cuestión"*. Por ello, i) no es necesaria la habitualidad para determinar si están gravadas este tipo de rentas y ii) la utilidad efectivamente percibida está gravada por el impuesto. Se entiende que el tenedor de un Call o Put, emitido tanto en el país como en el exterior, posee un activo transable y el lanzador de tales opciones posee un pasivo.

Sólo en la medida que obtenga una utilidad i) por haber "cerrado la posición" o ii) por haber expirado la opción al vencimiento de la misma sin haberla ejercitado, deberá declarar una renta gravada de segunda categoría. En los casos mencionados la alícuota a aplicar para personas humanas o sucesiones indivisas será la correspondiente al artículo 90 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, que rápidamente llega al 35%, por

no tratarse de una utilidad originada en la compra-venta de acciones.

Los expositores también compartieron un pronunciamiento del Tribunal Fiscal de la Nación (TFN): el Caso "Truanovsky, Carlos Gustavo", Sala "B", 19.02.16. Sin duda, ayuda parcialmente a ratificar este parecer. Así se entendió: *a) Que la cuestión a resolver en el presente expediente es establecer el tratamiento impositivo aplicable a la operatoria bursátil, si tal como sostiene el Fisco Nacional se encuentra gravada por aplicación del artículo 45, inciso j), lo que es negado rotundamente por la parte actora. Así pues, si bien nuestro ordenamiento jurídico no cuenta con una definición legal del concepto instrumentos derivados, en términos generales podemos definirlos como aquellos contratos bilaterales cuyo valor depende o "deriva" del valor de uno o más activos subyacentes o índices sobre dichos bienes. En definitiva, son aquellos contratos en los que una parte acepta asumir un riesgo relacionado con la evolución futura de una variable subyacente y cuyo valor depende directamente del valor o precio del activo subyacente. Con respecto a los argumentos de la recurrente relativos a la habitualidad de la ganancia, es dable señalar que la Ley de Impuesto a las Ganancias (t.o. en 1997 y sus modificaciones), al legislar en relación al concepto de ganancia, en su artículo 2° dispone: A los efectos de esta ley son ganancias, sin perjuicio de lo dispuesto especialmente en cada categoría y aún cuando no se indiquen en ellas: 1) Los rendimientos, rentas o enriquecimientos susceptibles de una periodicidad que implique la permanencia de la fuente que los produce y su habilitación..."*

Como ilustra la sentencia, se trata de una persona humana residente en el país que vendió opciones "PUT" en el Uruguay, de un ADR argentino que cotiza en Nueva York y luego cierra la operación obteniendo una importante utilidad. Tanto el Fisco como el TFN opinan que dicha utilidad está gravada en el impuesto a la renta.

En una apretada síntesis, las conclusiones de este panel fueron:

- Con el sinceramiento fiscal o blanqueo de la ley 27.260, y la “aparición” de cuentas financieras en el exterior, los profesionales en ciencias económicas deberemos analizar con mayor profundidad el tratamiento impositivo a dispensar a las rentas de fuente extranjera.
- Los derivados financieros “Call” y “Put” son rentas gravadas y atribuibles al período fiscal correspondiente, aplicando el criterio de lo percibido en la medida que se obtenga una efectiva utilidad: i) por el cierre de posición antes que expire o ii) recién al momento en que expire el contrato, ello en tanto que la prima no forme parte del precio de venta o compra de los activos, según el punto siguiente.
- Si la prima obtenida o pagada forma parte de, por ejemplo, las acciones vendidas o compradas, deberán acrecentar el precio de enajenación o de compra, debiendo tener el tratamiento impositivo del activo subyacente.

### **NUEVOS NEGOCIOS, FINANZAS SUSTENTABLES Y OPORTUNIDADES QUE ABRE LA TECNOLOGÍA PARA EL MERCADO DE CAPITALES**



*Por el Mg. Germán C. Campi, Co-Director del IV Congreso de Mercado de Capitales.*

Este bloque del Congreso se concentró en el impulso del consumo en mejores condiciones. Sin dudas, para ello se requieren negocios superadores en el Mercado de Capitales. En ese sentido, Oscar Tantucci, de Del Plata Leasing, destacó cómo la tecnología 4G está marcando un nuevo paradigma, al igualar y hacer posible el alcance y el acceso de la tecnología a toda clase,

lugar y segmento social. Se posibilitan bancos sin cajas, formularios ni ejecutivos de cuentas, pero con ejecutivos para la atención post venta. A modo de ejemplo, se refirió a la creación del primer banco 100% online autorizado por el Banco Central de la República Argentina, tomando en cuenta el alto volumen de personas que en el país aún no se encuentran bancarizadas. La tecnología 4G permite igualar los distintos segmentos y extractos sociales en distintas localidades de Argentina y en el resto del mundo. Además, el mercado financiero online prevé incorporar tecnología a través de una App, mediante la cual se podrá calificar a los clientes en el comercio o punto de venta donde se encuentren. De esa forma sería posible realizar una posterior campaña comercial sin la necesidad de contar con una sucursal física para poder dar préstamos a estos clientes. Como consecuencia, dicha incorporación permitirá capturar nuevos clientes o campañas con los clientes actuales de cualquier entidad o empresa. De esta forma se podrá acceder a distintas zonas/regiones alejadas de las sucursales físicas, con amplitud de horarios de atención que faciliten transacciones. No obstante, el Mercado de Capitales aún requiere de la creación de instrumentos de oferta pública que permitan financiar los primeros tramos de la inversión de las compañías financieras online.

Alejandro Berney, de Caja de Valores, recaló también el carácter fundamental de la innovación. Y comentó que, teniendo en cuenta que las personas comienzan a iniciarse en una primera etapa en fondos comunes de inversión (ya que el ahorrista no necesita ser experto para poder introducirse), es importante ahondar en el desarrollo de esta herramienta para el crecimiento del Mercado de Capitales. Por su parte, Pablo Negro de MATba hizo hincapié en la conexión del mercado. Es indispensable que los sistemas sean abiertos y se encuentren acompañados de regulación, contemplando las bases



para implementar tecnologías, como así también los estándares internacionales. José Luis Onis, de Primary grupo ROFEX, agregó que, con el propósito de democratizar el acceso al mercado de capitales y aumentar el grado de burSATILIZACIÓN, es indispensable que los negocios se encuentren interconectados, a fin de que los participantes no tengan la necesidad de adquirir membresías para poder operar en diversos mercados a la vez.

El panel cerró con Pablo Cortínez, de Fundación Vida Silvestre Argentina, quien planteó el grado de conciencia que tiene el país respecto de los principios de finanzas sustentables. A modo de ejemplo, señaló que la CNV posee regulación sobre el tema. ¿Por qué es importante incluir el riesgo ambiental? Sólo por dar dos razones clave: permiten contar con un análisis más integral de los flujos de fondos y los pasivos ambientales, así como favorecer la elegibilidad para ciertas líneas de crédito del exterior.

### **INTEGRACIÓN Y REGULACIÓN INTERNACIONAL DEL MERCADO DE CAPITALES ¿CÓMO AFECTA AL CRECIMIENTO DEL MERCADO ARGENTINO Y REGIONAL?**



*Por el Dr. José Dapena, Director del Departamento de Finanzas de la UCEMA.*

El mercado posee el rol de canalizar apropiadamente recursos de ahorros hacia la inversión, y permite un manejo más eficiente del riesgo a partir de su



adecuada gestión y *pricing*. Distorsiones e inconvenientes en ambos conceptos llevan a insuficiencia de ahorro, de inversión, exposición ineficiente al riesgo y precio del riesgo no competitivo, e impactan en las posibilidades de crecimiento económico.

Según el mensaje del Poder Ejecutivo al Congreso, en el nuevo proyecto de ley que se encuentra bajo tratamiento parlamentario, el Mercado de Capitales local se encuentra en "un estado de evidente subdesarrollo", ya que el volumen de transacciones y capitalización bursátil respecto de países comparables, tales como Brasil, España, Chile y Colombia, es bastante inferior. Crecer para alcanzar (no superar) esas referencias implicaría que el mercado local se multiplique por ocho veces. Asimismo, se evidencia una baja participación de personas físicas en la operatoria de mercado y, a pesar del crecimiento, el financiamiento todavía es escaso.

Sin embargo, un aspecto sumamente relevante es que gran parte de la operatoria con acciones de empresas argentinas no se lleva adelante en el mercado local sino en Estados Unidos (EEUU). Por eso es imperativo un proceso de desarrollo que implique la posibilidad de repatriar el Mercado de Capitales. Brasil en los años 90 tenía los mismos problemas que Argentina, con empresas instalándose en EEUU, pero lograron revertirlo. Primero integraron todas las bolsas cash, luego las bolsas de futuros y, finalmente, las bolsas OTC.

En tal sentido, la unificación de mercados que se está llevando adelante

localmente es algo sumamente positivo, ya que permite la especialización (por ejemplo separando el mercado de PyMEs del principal) y apunta a lograr economías de escala para repatriar volumen y listado, de forma tal que se produzca una eficiencia en costos y la misma le llegue al pequeño inversor, que no deba soportar altos costos de transacción o spreads que le diluyen parte de la rentabilidad por operar.

Actualmente las fusiones locales han dejado cinco mercados cash, dos mercados de futuros y un mercado OTC, que debería propiciar una distribución geográfica más amplia sin tanta concentración en Buenos Aires (reflejando la realidad económica de cada zona). Por otra parte, existe un proceso de convergencia desde lo regulatorio hacia los estándares internacionales, siendo este uno de los desafíos más importantes.

La integración de mercados es necesaria pero no suficiente, ya que se debería instrumentar una variedad más amplia de instrumentos de inversión. Como materia pendiente, aparece el mercado de futuros de tasas de interés. Si bien actualmente los mismos operan sobre las tasas de Lebacks, no es el producto ideal, ya que debería instrumentarse sobre la tasa de interés interbancaria o la tasa de Repo.

En resumen, los costos de operar tanto para las empresas como para los inversores, y el entorno regulatorio, llevan a que el mercado de capitales local realmente suceda significativamente en Estados Unidos. El objetivo es su repatriación y los vectores para trabajar en tal sentido (más allá de los aspectos macroeconómicos y de estabilidad jurídica) son:

- Convergencia regulatoria hacia estándares internacionales.
- Integración y especialización de los mercados
- Disminución de la carga impositiva
- Desarrollo y aplicación de la tecnología.

## REFLEXIONES SOBRE EL CONGRESO



Por el Profesor Eduardo Favier Dubois, Socio Fundador de Favier Dubois & Spagnolo abogados y consultores.

Todos coincidimos en que el Congreso fue un éxito, pero ¿cómo se mide el éxito de un Congreso? Para eso necesitamos definir qué es un Congreso. Y un Congreso es, desde cierta visión, un proceso. Un proceso para recolectar y generar ideas y proyectos. También vínculos personales entre los interesados en un tema común. Es un encuentro de ideas, no solo las de las ponencias y paneles, sino también las que se generan en los debates, en las preguntas y en las charlas de pasillo. Pero, además, este Congreso tuvo especiales características, como son las siguientes:

**La multidisciplina.** El Congreso se anunció como una visión del Mercado desde los puntos de vista "jurídico, regulatorio, económico y financiero". Eso se cumplió y nos da la oportunidad de repensar la relación entre el Derecho y la Economía.

**La diversidad de participantes.** Hubo una gran riqueza desde los diversos roles de los asistentes. Participaron funcionarios de la Comisión Nacional de Valores, la Bolsa de Comercio y el Gobierno. Estudiantes y profesores universitarios, asesores financieros, representantes de emisores, de intermediarios y de los mercados. Nacionales y extranjeros. Desde las edades, tuvimos participantes de todas las generaciones activas: los silentes, nacidos antes del fin de la segunda guerra mundial, los baby boomers, la generación X y los "millennials" o generación Y, cada uno con sus diversas visiones del mundo y sus aportes. Destaco en particular algunas ponencias de la gente joven, que me impresionaron en su profundidad y argumentación.

**El abordaje de determinadas temáticas** nos permitió concluir que el entorno mundial del Mercado de Capitales es difícil y complejo.



# Lobby institucional y profesional

Conferencia con Mark Fagan, especialista de la Escuela de Gobierno de Harvard

**E**l 24 de julio **Mark Fagan**, profesor de *John F. Kennedy School of Government* de la Universidad de Harvard, encabezó un encuentro que puso en discusión los puntos centrales del lobbying a nivel global, además de analizar la ley que se está tratando en Argentina y aún no logra consenso.

Bajo una perspectiva empresaria, política y académica, se analizaron las características principales de la relación entre el sector público y privado, y se expusieron ejemplos internacionales en los que la legislación impulsó una gestión transparente en dicho vínculo. El objetivo fue contribuir y abrir un espacio de diálogo para pensar e intercambiar ideas sobre los mecanismos posibles para transparentar la relación entre los principales actores de la sociedad democrática. Y también se pretendió explorar decisiones y alternativas que permitan consolidar una mayor calidad institucional, que es uno de los grandes desafíos de la Argentina actual.

Integraron el panel de diálogo el senador nacional Federico Pinedo; Alejandro Díaz, CEO de AMCHAM Argentina; Juan Cantarella, gerente general de la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC). Fue moderado por los Dres. Sergio Pernice y Sybil Rhodes, respectivos Director del MBA y Directora el Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA.

## El lobby, una gran fuente de información para legisladores

**Fagan** señaló que “de acuerdo con el trabajo diario que hacen los políticos, se ven obligados a tener conocimiento sobre diversos temas de actualidad, ya sea sobre educación, sector financiero, empresarial, entre otros. Pero, ¿cómo pueden ser expertos en todos los temas? No pueden. El lobista sí. Es la persona encargada de suministrar información precisa que ayude a los políticos a comprender distintos temas a tratar”.

En tal sentido, se preguntó “¿por qué en la sociedad las personas ven de forma negativa el lobby? Existe una larga historia en donde el lobby se encargaba de realizar un trato especial que se determinada en ‘tú haces algo por mí y yo hago algo por tí’, una visión rechazada en general. Sin embargo, el ex presidente John F. Kennedy definió el lobby con otra visión: Lobistas son, en muchos casos, expertos técnicos capaces de explicar temas complejos y difíciles de una manera clara y comprensible”.

En Estados Unidos se gasta anualmente cerca de US\$3.5 billones de dólares en lobby. Es una cifra que algunas personas pueden asociarla con corrupción, al argumentar que este dinero está pagando las decisiones legislativas del país. Pero la visión que comparte **Fagan** es diferente. Esos millones de dólares representan

información donde los legisladores no pueden acceder. Cada sector tiene diferentes puntos de vista respecto de las leyes o normativas que aluden a este aspecto. Lo que sí queda claro es que se trata de una competencia de ideas que suma estos US\$3.5 billones de dólares.

## Opciones sobre el lobby

“Hay dos: continuar con el status quo -sin fomentar ni mejorar la transparencia- o aceptar que es una práctica que existe y regularlo para garantizar mayor calidad institucional”, subraya Fagan. Propone entonces mostrar lo que se hace con el lobby, confiar en los legisladores y el modelo de Kennedy, y entender que no será perfecto.

La regulación del lobby permite que exista transparencia en el proceso, es decir, que todos tengamos la opción de conocer quién está detrás de las influencias de las autoridades gubernamentales, bajo qué temas están trabajando, cuánto dinero están gastando, quién es su cliente e, incluso, conocer el perfil del lobista. El catedrático de Harvard aprovechó para hacer una comparación entre la legislación norteamericana y el proyecto que se está trabajando en la Argentina: “Hay una ventaja comparativa de la ley que se quiere conseguir en la Argentina y es que los legisladores estarán obligados a registrar sus audiencias, mientras que



en Estados Unidos el único obligado es el lobista y no el funcionario”.

Actualmente en Argentina, cuando algún funcionario del Ejecutivo recibe a empresarios, sindicalistas, referentes sociales o legisladores, un decreto presidencial lo obliga a dejar registrados los principales detalles de la audiencia -como el día, los participantes y el motivo- para garantizar cierta transparencia. Sin embargo, el desafío que encontraron aquellos que impulsan la Ley de lobby es dar un paso más y conseguir una norma votada por el Congreso para que, además de la transparencia, se le pueda garantizar la igualdad de trato a cualquier ciudadano que solicite ser escuchado.

Entre los principales puntos de dicha ley se destaca el artículo 9 del Proyecto, que sostiene que la información contenida en los registros públicos de audiencias de gestión de intereses deberá ser actualizada semanalmente y difundida a través de Internet. Tal información tiene carácter público y deben adoptarse los recaudos necesarios para garantizar su libre acceso.

Bajo este contexto, el senador Federico Pinedo destacó la centralidad de la ley e intentó marcar el rumbo de la discusión que, a su juicio, cree que debería ser la correcta. “Lo principal es preguntarse cómo podemos lograr que los funcionarios tomen decisiones de acuerdo al interés público (...) Muchas veces el problema no es el lobby sino la falta de lobby; hay una presión concreta sobre los políticos pero nadie hace lobby a favor de los consumidores”, argumentó.

Por su parte, Alejandro Díaz analizó la realidad del país en el contexto del anterior

gobierno y enfatizó que en aquel entonces era muy difícil que los representantes de Asuntos Públicos de las empresas y organizaciones pudieran tomar contacto con el sector público porque, según su visión, no había interés por parte de los organismos oficiales de abrir esos espacios de diálogo. “Es necesario tener un marco regulatorio para el lobby. Es un muy buen comienzo y creemos que, más adelante, debemos adecuarnos a modelos intermedios -como el caso



chileno- para que el sector privado también tenga alguna responsabilidad cuando ejerza alguna gestión de lobby”, propuso. Juan Cantarella agregó: “Cada vez que se regula algo hay un beneficio en términos relativos para los más débiles por sobre los poderosos”. También aprovechó la

oportunidad para resaltar la necesidad de conseguir mayor transparencia en un tipo de inversión diferente a la del lobby tradicional: los gastos en publicidad y en prensa.

La importancia de este encuentro radicó en la articulación que la Ley de Gestión de Intereses tiene con otras normas que en los últimos tiempos fueron objeto de debate. Se trata de la Ley de Acceso a la Información Pública -que entró en vigencia este año- y la nueva Ley de Financiamiento de los Partidos Políticos, que se aspira a que adquiera estado parlamentario en el menor tiempo posible.

La Ley de Gestión de Intereses es impulsada por el Ejecutivo Nacional y actualmente se encuentra como proyecto en la Cámara de Diputados de la Nación. El objetivo principal de la norma es transparentar todas las actividades que cualquier persona física o jurídica pueda dirigir hacia la Administración Pública o hacia alguna empresa con participación mayoritaria del Estado, con el fin de influir en sus funciones. De contar con una legislación de ese estilo -como existe en países como Estados Unidos y Chile- se consolidaría uno de los pilares fundamentales del Gobierno Abierto -tan publicitado por el oficialismo-, que es la transparencia en la gestión de los intereses de la sociedad en general y de las empresas en particular.

*El encuentro se organizó de manera conjunta entre la Fundación Critería, la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE), y la Universidad del CEMA.*

Por el Mg. Ignacio Bossi, Director de la Diplomatura en Competencias Organizaciones de la UCEMA\*



# El cambio no alcanza, tu organización requiere transformación

**L**as organizaciones están enfrentando diferentes retos para el desarrollo de sus negocios. Lo que les es común es que casi todas ellas están enfrentando el dilema cultural de cómo integrar a los millennials – aquellas personas menores de 38 años. Este desafío se da en doble sentido, tanto hacia el exterior de la organización (los millennials como clientes), como también al interior de la misma (los millennials como empleados). Este segundo aspecto será el foco de este artículo.

El “problema” cultural surge como consecuencia de dos fenómenos. Por un lado la heterogeneidad de los que conforman una organización (hoy día suelen convivir en una empresa, en promedio, tres o más generaciones). En segundo lugar se observa que los recién llegados no están dispuestos a “comprar” los ideales de las generaciones previas. Esta dificultad de adaptación a la organización le pega de lleno al concepto de cultura organizacional, que pretende ser el conjunto de ideas o principios que deberían regir las conductas de todos los que están allí adentro. La cultura organizacional, como instrumento de alineamiento, fue hasta ahora generada e impuesta por el management de cada compañía. Ahora, por primera vez, se está produciendo un fenómeno diferente por el cual el management está pensando adaptar la cultura a la de las ideas, características o necesidades de las generaciones que están ingresando. Todo un giro copernicano.

Este reto cultural que enfrentan las organizaciones es lo que en los últimos años se ha llamado el desafío generacional. Para enfrentar el mismo, los expertos en estrategias y recursos humanos han tipificado

los grupos que conviven y les han dado nombres, primero vinculados a los eventos de la época (los dos primeros) y luego “continuando” el abecedario (a los dos últimos): los Baby Boomers, los X y los millennials – también han sido llamados Y – y los Z (próximo grupo a incorporarse en el mundo de las organizaciones). El gráfico de la siguiente página comparte algunas de las características más distintivas.

Tipificar estos grupos etarios en generaciones ha sido una necesidad relativamente nueva, ya que cuando en la organización convivían preponderantemente los Baby Boomers y los X, el conflicto solía resolverse vía autoridad.

La cuestión se ha vuelto más compleja, entre otras razones, porque los nuevos participantes del juego no están con la disposición emocional que sí tuvieron los X de aceptar la imposición cultural. Este nuevo jugador “no consume la cultura en forma directa” y, por lo tanto, los especialistas del área de recursos humanos han comenzado a observar el fenómeno organizacional cultural, particularmente el fenómeno etario. Y es ahí donde comienzan a hacerse las distinciones entre Baby Boomers (BB), los X y los millennials –Y–. En este contexto, centraré el análisis en el desafío que tienen los participantes más numerosos de este “embrollo cultural”, que son los jugadores X (GX) y los jugadores Y (GY).

## LOS X SEÑALAN QUE LOS Y NO ENTIENDEN EL JUEGO

Los X muestran una relación más cercana con los BB (estos fueron sus padres y madres, maestros o simplemente sus jefes), que con la GY (quienes, en muchas ocasio-

nes, los desesperan). En general los GX son los que ocupan las posiciones de mandos medios en las organizaciones.

Sin embargo, podemos destacar algunas diferencias entre los GX y sus mayores BB. Por ejemplo, los GX suelen tener mayor inclinación a la colaboración y el trabajo en equipo. En ocasiones cuestionan la estructura vertical de las organizaciones y se manejan de manera más informal que los BB. Pero aún conservan un alto apego al concepto y valor de la autoridad.

Son más líderes que gerentes. A diferencia de sus predecesores, pueden trabajar en un proyecto que tal vez no tenga que ver con su posición en la empresa. Se comprometen en buscar logros en los proyectos. Se los percibe como personas que piensan las decisiones y con un alto compromiso con las metas de su compañía. Están dispuestos a hacer sacrificios en pos de su carrera en la organización y, por ende, suelen sostener desequilibrios entre sus vidas laborales y personales.

Los GY irrumpen en el mundo organizacional con toda su desestructura personal y calidad laboral, en marcada oposición con las características de la GX, quienes por lo general no logran comprender la manera en que los GY se desempeñan, generando juicios desvalorizantes respecto de ellos, que los llevan a pensar que no pueden adaptarse al mercado laboral. De los juicios desvalorizantes que he relevado en trabajo de campo, uno sobresale: “Los chicos y chicas jóvenes están poco o nada comprometidos con el trabajo”. Así, los GX suelen ver a los GY muy ligados a la tecnología y a lo interactivo, el 100% del tiempo a celulares y redes sociales. Ansiosos, poco comprometidos con el

	BABY BOOMERS	GX	MILLENNIALS -GY-	GZ
	ANÁLOGOS	PERMANENTES DIGITALES	NATIVOS DIGITALES	
				3D
AÑO	1916 - 1964 (53-71)	1965 - 1979 (38-52)	1980 - 1999 (18-37)	2000 - ... (0-17)
HEchos	GUERRA FRÍA WOODSTOCK	MURO DE BERLÍN EARLY MOBILE	GLOBALIZACIÓN 9/11	???
COMUNICACIÓN				
DECIISIONES	REFLEXIVOS LENTOS	REFLEXIVOS LENTOS	RÁPIDOS	INMEDIATOS Y SWITCH
MOTIVACIÓN	ORDEN ESTRUCTURA	METAS CARRERA	SOCIALIZACIÓN DISFRUTE	???

trabajo, carentes de pasión por el hacer, y con un bajo sentido del “sacrificio” (palabra clave en modelo mental GX). Este conjunto de juicios refuerza la conclusión, por parte de los GX, de que los GY no encajan en la cultura organizacional actual porque “no entienden el juego”.

Aquí vale preguntarse ¿Quiénes no entienden el juego? ¿Hay un “nuevo” juego? ¿Cómo deberían jugar el nuevo juego los GX? ¿Es la GX, que gerencia las organizaciones, la que debe generar las nuevas reglas del juego para que los GY estén más cómodos?

**¿QUÉ PODEMOS APORTAR PARA RESOLVER LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LA GX Y GY?**

En la organización del futuro veremos a las tres generaciones, GX, GY y GZ, sabiendo trabajar juntas con menores cargas de trabajo (se viene el fin del trabajo: esto puede ser para otro artículo), y con mucha virtualidad (en modo home-office o virtual-office). Para que esto ocurra, quienes lideran hoy las organizaciones deben tomar el tema generacional y darle un salto: realizar un cambio cultural que desarme la idea de cultura única y aprecie la multiculturalidad. Cuando las nuevas reglas de este cambio estén funcionando, tendremos a los actores

haciendo lo que llamamos “generacionar”. ¿Cómo serían los pasos del proceso de cambio de un GX para “generacionar”?

El primer paso consiste en la toma de conciencia por parte de los GX, respondiendo a la pregunta ¿para qué hacer esta adaptación? Creo que la respuesta pasa por la necesidad que tienen hoy las empresas de adaptarse a los nuevos clientes (GY y GZ) y de reinventarse para lograr ganar la pulsera por ese bien escaso que es el talento humano.

Propongo que sean los GX quienes den el primer paso, ya que muchos de ellos gerencian organizaciones y son quienes tienen la responsabilidad de liderar el cambio. En primer lugar necesitan re-conocer las características valiosas, aptitudes y habilidades de la GY, soltando los prejuicios comunes. El desconocimiento solo lleva a ampliar la brecha generacional.

Si logran conocer mejor, les será más fácil abrir la segunda puerta del cambio: consiste en aceptar las nuevas diferencias que proponen los GY (aceptar que éstos pueden elegir qué quieren o no de una organización, para darle su tiempo y talento a las mismas). A pesar de que no todas “las novedades” que vienen con la GY pueden ser “buenas para el negocio”, el proceso de

aceptar las diferencias conlleva a dejar de resistir las mismas para poner esa energía en el siguiente paso: apreciar las diferencias como oportunidades de integración de conocimientos, crecimiento y mejora. Esa emocionalidad es la que les permitirá a los GX encontrar las mejores maneras de resolver el conflicto de intereses. La búsqueda será para co-establecer con los GY reglas móviles, ya que las reglas fijas serán parte de lo que seguramente no incluye el nuevo juego. Todo más complejo y más humano al mismo tiempo (similar al marketing UNO a UNO, tendremos reglas casi UNO a UNO).

No se trata de soportar o convivir generacionalmente. Sugiero ir más allá y dar un salto para aprovechar los recursos que ambas franjas etarias tienen, y así co-crear una nueva cultura que incluye la integración generacional como parte de su dinámica. Esto, sin duda, beneficiará no sólo a las empresas sino también a todos los actores que en ellas se desempeñan. En la secuencia de actividades, también es posible incluir talleres para que los GY se conozcan más en profundidad, aprendan a expresar sus expectativas y ayuden a las organizaciones a que alcancen un “Índice G” alto, el indicador que muestra la capacidad de la organización para “generacionar”.

Los GZ comenzarán a ingresar al mercado laboral en los próximos años. Aquellas organizaciones de bajo “Índice G” (lo midan o no), no sólo vivirán conflictos internos que complicarán su competitividad, sino que además serán incapaces de atraer o retener a los nuevos talentos GY y GZ. Esto pone a los GX, líderes actuales mayoritarios en las organizaciones, en la disyuntiva de generar un cambio a favor de estos nuevos integrantes, oportunidad que ellos no tuvieron cuando ingresaron al mundo de los BB. Se requiere de grandeza y sentido de responsabilidad, ya que los cambios culturales globales son aspectos que hacen no sólo a la sobrevivencia de modelos de negocio vigentes sino a la oportunidad de crear modelos (“apto GZ”), que seguramente serán los ganadores de los corazones de sus miembros y luego del mercado que viene.

\*Colaboraron en la investigación y el artículo varios miembros de la cátedra de Liderazgo de la UCEMA: Julia Fanlo, Romina Pampena, Fiorella Pertusati y Juan Pablo Rico.

# Liberalismo emergente

## pero débil y frágil

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



**G**eneralizar sobre los sistemas políticos siempre es problemático, pero para que la política tenga sentido es necesario hacerlo igual. Por lo tanto, una pregunta importante para la ciencia política es: ¿qué tipo de modelos políticos están surgiendo en América Latina en la actualidad y cuáles son las causas del cambio? Y también, ¿hay una convergencia alrededor de ciertas formas de políticas públicas y económicas? Finalmente, y particularmente importante, hay que indagar cuáles son las perspectivas futuras de la democracia liberal en la región. Para entender el presente y el futuro debemos primero mirar el pasado reciente. En América latina hubo dictaduras militares en los años 70 y 80, seguidas por una tendencia de centro-derecha en los años noventa. A fines de la década de 1990 y la década de los 2000, los politólogos dividían la región según la forma en que los regímenes nacionales se situaban en dos ejes: el ideológico izquierda-derecha y el populismo-institucionalismo. Aunque durante esas décadas algunos países fueron gobernados por “derechistas” como Sebastián Piñera en Chile y Álvaro Uribe en Colombia, en general se dijo que la región estaba influenciada por la izquierda o la “Marea Rosa”. Entre los líderes “izquierdistas” estaban el brasileño Lula da Silva, la chilena Michelle Bachelet y el uruguayo José Mujica, e incluso el peruano Ollanta Humala. Todos estos

también fueron considerados buenos “institucionalistas”, mientras que la argentina Cristina Kirchner, el venezolano Hugo Chávez (y posteriormente Nicolás Maduro), Evo Morales de Bolivia, y Rafael Correa del Ecuador, personificaron a los “populistas de izquierda”. La distinción puede parecer inicialmente extraña si consideramos que los “izquierdistas institucionalistas” Rouseff y Mujica eran ex guerrilleros marxistas, pero tal vez no tanto si recordamos que un componente del institucionalismo es un programa de política coherente. El populismo, por otra parte, está más asociado con un líder carismático, que puede utilizar un conjunto diverso e incoherente de políticas para apelar al “pueblo” contra una élite malvada. Chávez era la personificación de tal líder, y el apoyo popular para él era genuino, expresado en numerosas elecciones entre 1999 y 2012.

En política económica y extranjera, los populistas de izquierda emplearon un discurso anti-imperialista, “bolivariano” y generalmente se opusieron al “neoliberalismo”, personificado por los acuerdos comerciales multilaterales (mientras buscan inversiones de países como China, Rusia e Irán). Chávez lanzó una política activista en la región y también fuera de ella. Fundó campañas presidenciales en América Latina y España, e inició Petro Caribe y Petro Sur. También ayudó a Fidel Castro a fundar la Alianza Bolivariana

para la Liberación de los Pueblos (ALBA) (todos los países gobernados por “populistas”, excepto la Argentina, se unieron a este bloque) y también favoreció a otorgar mayor importancia a la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) sobre la Organización de los Estados Americanos (OEA), que incluye a Estados Unidos y Canadá. Los institucionalistas de izquierda se dividieron: Chile favoreció a la Alianza del Pacífico (que también incluyó a Colombia y México), mientras que Brasil siguió escéptico y pegado al Mercado Común del Sur (Mercosur), aunque este sufrió muchos desacuerdos internos.

### ¿CUÁLES FUERON LAS CAUSAS DE LA “MAREA ROSA”?

Los factores contextuales en cada país son indudablemente importantes para explicar cualquier resultado electoral. Sin embargo, algunas generalizaciones son posibles. Después de cierta decepción con algunas reformas liberales y otras políticas en los años 80 y los años 90, era normal que los públicos votantes miraran en una nueva dirección. El contexto externo también fue crucial. Las condiciones económicas y políticas internacionales facilitaron el surgimiento de programas políticos populares. Los altos precios de las materias primas y el financiamiento de una nueva y asertiva China también



ayudaron a pagar costosos programas gubernamentales. Políticamente, después de la crisis económica de 2008, el "Occidente", Estados Unidos, y la Unión Europea en particular, ya no parecían buenos modelos. Se notó que México fue golpeado duramente por la crisis debido a su dependencia de la economía estadounidense, mientras que otros países latinoamericanos no sufrieron tanto. Rusia y China comenzaron una política exterior más asertiva de diferentes maneras, con Putin promoviendo el conservadurismo en Europa, y China demostrando la proeza de su modelo de desarrollo. Durante este tiempo, la multipolaridad global hizo que los programas económicos estatistas y las ideas políticas abiertamente autoritarias sean más populares en el escenario mundial. Dentro de la región, esta tendencia alentó a los adherentes del modelo bolivariano a estar más dispuestos a sacrificar los principios más básicos de la democracia para lograr y mantener el poder.

¿Qué causó la diferencia entre los izquierdistas "institucionalistas" y los "populistas"? Una respuesta es el rentismo de los recursos naturales, que garantiza fondos a los gobiernos sin exigirles que respondan directamente a los contribuyentes. El aumento del precio del petróleo a comienzos del siglo financió la política exterior de Chávez. Algunos de sus aparentes éxitos alentaron a otros izquierdistas a fortalecer el Estado y debilitar a los medios de comunicación y a la sociedad civil. Otra respuesta es la decadencia de los partidos programáticos tradicionales. Y, finalmente, se nota que el populismo era más fuerte en países que no habían sufrido regímenes militares brutales, como Venezuela, Ecuador y Bolivia. En otros países, como el Cono Sur y el Perú, la izquierda y la sociedad civil habían desarrollado una mayor apreciación intrínseca de la democracia liberal.

## EN LOS ÚLTIMOS AÑOS LA "MAREA ROSA" DE AMÉRICA LATINA HA RETROCEDIDO.

La muerte de Chávez en 2013 marcó el fin de la carrera de Venezuela como un país que supera su peso en términos de política exterior y sirve como un modelo antiimperialista para que otros lo sigan. El enjuiciamiento de Dilma Rousseff en Brasil, que se produjo más como resultado de la frustración pública con el desempeño económico de su gobierno que por los escándalos de corrupción de Brasil (obviamente otros políticos peor contaminados que ella han permanecido intactos), puede ser visto como un indicador de políticas insostenibles. Los votantes bolivianos se negaron a permitir a Morales un cuarto mandato, y los peruanos eligieron a Pedro Pablo Kuczynski. Los cambios en algunos lugares fueron el resultado de errores políticos: la victoria de la coalición de Cambiemos de Mauricio Macri podría resumirse en el hecho de que el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner colocó a un candidato completamente inaceptable en la provincia de Buenos Aires. Aunque algunos países todavía son gobernados por izquierdistas, como Lenin Moreno en Ecuador y Bachelet, que regresó al poder en Chile, y otros como México parecen listos para elegir líderes populistas como Andrés Manuel López Obrador, en reacción a los insultos lanzados en su dirección por el presidente de los Estados Unidos Donald Trump, en general la región se ha vuelto más centrista y algo más institucionalista.

¿Qué cambios en las políticas han resultado de este movimiento hacia la centro-derecha? Los gobiernos siguen promoviendo la diversificación de la inversión extranjera, pero sin la retórica anti-estadounidense. En el multilateralismo del comercio exterior, estamos viendo

**Después de cierta decepción con algunas reformas liberales y otras políticas en los años 80 y los años 90, era normal que los públicos votantes miraran en una nueva dirección.**

algunos pasos en la dirección de una cooperación más estrecha entre los llamados países "del Pacífico" y el Mercosur. Las políticas en Argentina, Perú y Brasil se han vuelto más "business-friendly", pero no siempre de la manera que muchos liberales quisieran.

¿Qué revirtió las fortunas de la "Pink Tide"? Una razón es la baja de los precios de los productos básicos. Otro sería el reconocimiento de que la cooperación con los poderes autocráticos "emergentes" no es una panacea para los problemas de la región. La buena noticia es que los votantes que estaban cansados de los titulares podían usar elecciones libres y justas para producir cambios. La democracia está funcionando en la mayoría de los países.

Sin embargo, la región ha perdido su capacidad de defender la democracia en forma colectiva. Desde que el gobierno de Maduro descartó descaradamente a la oposición en enero de 2016, y posteriormente comenzó a usar las fuerzas militares y paramilitares para la represión, se ha vuelto imposible para todos, excepto los más cínicos, negar que la democracia en Venezuela ha sido barrida. Debido a la integridad de los izquierdistas institucionales, la región se ha acercado a una posición unificada respecto de que el gobierno de Maduro en Venezuela ha cruzado una línea inaceptable. Al mismo tiempo, hasta ahora, se ha mostrado incapaz de hacer algo al respecto.

Por la Dra. Gabriela Sirkis, Secretaria Académica del Departamento de Marketing UCEMA.



# Marketing, e Innovación: UN DESAFÍO PERMANENTE

La innovación es un aspecto esencial del marketing. No podemos realizar una estrategia sin tener en cuenta los factores de innovación. Sin embargo, esta afirmación está basada en la esencia misma de la palabra. El diccionario de la Real Academia española define innovación como "Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado". ¡Imbatible! La definición de marketing incluye a la de innovación, agregando que esta creación debe generar valor para el consumidor.

Se podrán preguntar por qué inicio una columna de innovación con definiciones, y el tema es que actualmente la palabra innovación está íntimamente relacionada a la tecnología y no al pensamiento creativo. El marketing toma a la innovación como un desafío permanente. El mercado, entendiendo éste como un desdoblamiento de la sociedad, cambia permanentemente. La cultura no es estática. Los patrones de belleza se modifican con el transcurrir de los años. La alimentación es hija de sus tiempos. La crianza de los niños, el rol de la mujer, y así podría ir a cada aspecto de la sociedad. Sin embargo, los invito a realizar una pequeña encuesta casera: si preguntamos qué es la innovación, lo primero que a las personas les surge a la tecnología. Y si profundizamos, y consultamos territorio donde más influyó claramente el resultado, que las comunicaciones están en primer lugar.

Por supuesto, el objetivo no es desmentir esta mirada sino enriquecerla. La tecnología es la base de muchos cambios. Sin embargo, ni estos ni otros hubieran sido posibles sin creatividad. La capacidad de imaginar nuevos paradigmas es el puntapié de un trabajo perseverante que tiene como resultado el desarrollo de proyectos que generen valor a una parte de la sociedad. Me gusta plantear a la tecnología como un ingrediente de la innovación, a veces el principal pero no siempre. Lo importante es considerar que es solo un elemento. El principal factor para que un producto, servicio, idea o experiencia

es mencionar sobre cuál es el nos informarán



se transforme en algo más valioso para un conjunto de personas es el pensamiento creativo.

Analícemos algunos ejemplos, ¿Qué es lo más relevante en el desarrollo de las empresas como Uber o airbnb? ¿Es lo tecnológico o que alguien se haya imaginado y animado a pensar en una compañía hotelera sin hoteles o una remisería global sin autos? Es cierto que ya existía mercado libre o ebay pero estos proyectos se encuadran en una magnificación de un negocio ya estructurado. Es decir, la venta de segunda mano ya era un hecho, lo que cambió fue el alcance porque la tecnología así lo permitió. Pero... ¿una empresa de servicios que no realice los servicios? ¿Llegaremos a volar en una aerolínea sin aviones o un colegio sin maestros? Sólo nos hace falta un marketinero innovador.

Desde lo conceptual existen diferentes miradas. Los lanzamientos del Ipod y luego del Iphone, la creación de Facebook, una nueva patente de un medicamento o vacuna para una enfermedad son innovaciones radicales. Quiere decir que es un antes y un después en la categoría. Ningún médico indicará un medicamento que ya fue superado; tampoco se comprarán rollos de fotos antes de viajar, y la guía telefónica en papel representa un objeto obsoleto que se usa con el fin de elevar un monitor (ya está cambiando por las resmas de papel). El inconveniente con estos cambios radicales es que nos nublan la mirada y nos hacen pensar que la innovación, si no tiene ese impacto, no es relevante. La innovación como tal es un proceso tenaz y gradual pero, sobre todo, es una decisión empresarial. Las empresas que tienen

una cultura organizacional que favorecen las nuevas ideas, que no penalizan el pensamiento creativo y/o disruptivo, aquellas que invierten en nuevos procesos y se arriesgan a hacer lo mismo de otra manera, tienen más posibilidades de liderar el cambio.

Entonces, ¿qué es innovar? Probablemente la mejor definición sea: "pensar al mundo de otra manera", como se dice habitualmente pensar fuera del

marco. Este proceso debe ser de una gran libertad intelectual. Los problemas pueden ser nuevos o no, lo importante es crear soluciones nuevas a problemas viejos, o no tanto. En ese sentido el marketing ha sido un gran desarrollador de soluciones. De la leche en botella a la leche larga vida o la leche en polvo, las pre mezclas para realizar tortas, chipas o flanes. Si vamos al terreno de los servicios, la tarjeta de crédito en sus orígenes fue tan revolucionaria como hoy lo es el pago desde el celular. El marketing, luego de ofrecer productos masivamente, reconoció la posibilidad de crear alternativas para distintos segmentos. Así se desarrollaron las bebidas sin calorías como opción a las bebidas regulares. Estos casos son muy habituales: encontrar un nicho con un problema específico y buscar la solución (comida para celiacos, viajes de aventura, entre otros). Lo que sucedió a lo largo de los años es que el mercado se granuló de tal manera que empezó a

## El marketing ha sido un gran desarrollador de soluciones.

ser difícil encontrar un nuevo segmento al que satisfacer y que, a su vez, tenga un potencial de negocio interesante. Allí surge el concepto de marketing lateral, acuñado por Philip Kotler junto al catadrático español Fernando Trías de Bes. Ambos plantearon que ya no se podía seguir partiendo el mercado sino que había que crear categorías nuevas. Un ejemplo interesante fue el nacimiento de las aguas saborizadas, no son gaseosas, tampoco agua mineral, es una articulación de las bondades de ambas: rico como las gaseosas y sano como el agua mineral. Existen numerosos ejemplos de aplicación del pensamiento lateral que permitieron abrir nuevos mercados: las barras de cereal, los yogurts con cereales, las maquinillas de afeitar para mujeres, las cremas anti age para hombres, las mochilas camello para los que hacen trekking. ¿Cuál es la ventaja de este tipo de lanzamientos? La primera es que no hace falta un gran avance tecnológico, que muchas veces implica una inversión difícil de recuperar si el nuevo producto no es un boom en el mercado. Luego, si se tiene

éxito, seremos pioneros en la creación de ese producto o servicio. También se pueden crear mercados grandes y no sólo pequeños segmentos de un mercado atomizado. Por último, como es una reinención o una adaptación a partir de conceptos ya aceptados por la sociedad, tienen una más sencilla y rápida adopción siempre y cuando realmente satisfaga a los consumidores.

En este sentido, debemos revisar dos conceptos: el de pionero y el de la aceptación de productos que implican algún tipo de esfuerzo de adaptación. Ser pionero tiene muy buena prensa y los motivos son valederos. Sin embargo, no se tienen todas las de ganar. Instalar un nuevo concepto es difícil, muchas veces caro y además hay que estar preparado para poder escalar el negocio. Por otro lado, solo una pequeña porción de los consumidores, aunque todos nos sintamos abiertos a los cambios, son receptores de nuevas propuestas y están dispuestos a cambiar su zona de confort con el único incentivo de pensar que lo novedoso es interesante, cool.

La mayoría son resistentes y, hasta no ver que el producto está instalado, no hacen el cambio. Por lo tanto, hay un período de adopción que requiere de mucha difusión y una estrategia de *awareness* (conocimiento). Si todo va bien, hay que estar preparados para el crecimiento, que a veces viene repentino y con nuevos competidores que quieren captar el gran público.

En conclusión, el marketing es innovación que agrega valor a un segmento de consumidores, con lo cual la innovación no puede estar fuera de los departamentos de marketing. Las tecnologías son un ingrediente en este proceso. Sin embargo, el mayor desafío es tener un equipo con pensamiento creativo, con capacidad de aprender de los errores y volver a empezar. Una organización que no castigue a los que promueven cambios y que asuma los riesgos de ser pionera. ¿Estás en ese camino dentro de tu empresa?

# Académicas

UCEMA | SEPTIEMBRE 2017

## EL DR. EDGARDO ZABLOTSKY PARTICIPÓ EN EL VATICANO DE UN ENCUENTRO INTERNACIONAL SOBRE EDUCACIÓN



Del 24 al 28 de junio, el Vicerrector de la UCEMA y miembro de la Academia Nacional de Educación, integró el encuentro "Desafíos a la Universidad desde la globalización y Laudato Si" que convocó a rectores y académicos de toda la Argentina en el Vaticano, y cerró con una audiencia pública del Papa Francisco en la Basílica de San Pedro. Los académicos analizaron las características de las culturas de los jóvenes estudiantes de esta década y movilidad de la educación superior, entre otros temas. También se presentó el trabajo desarrollado por el Observatorio sobre el Narcotráfico (OPRENAR), que en 2015 promovieron las universidades locales, en el que UCEMA tiene un rol activo en la Comisión de Políticas de prevención, detección y sanción del lavado de dinero proveniente del narcotráfico.

## CONFERENCIA A CARGO DEL DR. CARLOS RODRÍGUEZ. SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL: LA HERENCIA ¿DÓNDE ESTAMOS? ¿QUÉ HACEMOS? ¿DÓNDE VAMOS?

Con auditorio completo, el 31 de mayo el Rector de la UCEMA expuso sus análisis sobre la herencia recibida frente al cambio de gobierno, el gasto público y los impuestos actuales, las políticas monetarias, de endeudamiento y cambiaria, la viabilidad de la compra de reservas con emisión espúrea y el ajuste pendiente. Video de la actividad en [youtube.com/UNIVERSIDADdeUCEMA](https://www.youtube.com/UNIVERSIDADdeUCEMA)



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

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

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

Nos contenta notificarles que la Universidad, en el marco de su Especialización en Gestión de Proyectos (EGP), logró la re-certificación como *Registered Education Provider (R.E.P.)* del Project Management Institute (PMI). La UCEMA fue la primera universidad argentina en contar con dicha credencial para la formación de Project Managers en el país y en la región, además de ser pionera en lograr la acreditación de esta área de formación en la CONEAU. Esto asegura que la EGP se encuentra en categoría global y garantiza el compromiso de la UCEMA con la excelencia, reflejado en su política de alinearse a los estándares y buenas prácticas mundiales en cada disciplina en la que colabora para la formación de profesionales de primera línea.

## GESTIÓN DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍA CON EQUIPOS VIRTUALES DE TRABAJO

Tal es el nombre del libro presentado por el Mg. Gastón Addati, Coordinador del Departamento de Ingeniería de la UCEMA, que permite responder preguntas tales como: ¿Qué ocurre cuando un proyecto implica equipos de trabajo que físicamente no se encuentran en un mismo lugar? ¿Cómo se gestiona un proyecto de estas características? ¿Cómo se mitigan los problemas que pueden existir por las barreras de la distancia, el idioma, la cultura, y los horarios? ¿Cómo impacta el uso de la tecnología en estos casos? En el escrito compartirá herramientas, experiencias y metodologías de gestión estratégica para el desarrollo eficiente de proyectos a distancia, asegurando el buen cumplimiento de actividades operativas y de seguimiento, a fin de lograr los objetivos propuestos.

## NUEVO LIBRO DEL DR. GERMÁN COLOMA: LA COMPLEJIDAD DE LOS IDIOMAS

Recientemente el Dr. Germán Coloma, profesor de la UCEMA, publicó su nuevo libro, a través de la editorial europea Peter Lang. La publicación recorre distintos campos de la lingüística (fonología, morfología, sintaxis, semántica) en busca de las principales características que hacen que los idiomas sean más simples o más complejos. También relaciona sus resultados con teorías elaboradas por diferentes corrientes del pensamiento lingüístico, que hacen referencia a factores de tipo biológico, funcional, histórico y geográfico.

## PROFESOR UCEMA CONVOCADO POR LA UNIVERSIDAD DE CHICAGO

Durante junio y julio el Dr. Julio Elías, Director de la Maestría en Economía de la UCEMA, fue convocado por la Universidad de Chicago para dictar su curso exclusivo de economía laboral en el Departamento de Economía, tal como lo viene haciendo desde 2014.

## GRADUADA MBA PREMIADA COMO LA EMPRENDEDORA DEL AÑO DE AMÉRICA LATINA

Durante la celebración de la 13ª Edición de los premios Stevie for Women in Business celebrada en Nueva York, nuestra graduada Viviana Zocco ganó la estatuilla de oro en la categoría mujer emprendedora del año para América Latina. Elegida por los jueces entre más de 1.500 participantes, fue la primera argentina en ser reconocida como mujer emprendedora del año de toda la región. Luego de recibir el premio, Viviana dijo emocionada: "Ser una mujer emprendedora es tomar el camino más complicado: difícil, pero posible. A lo largo de mi carrera he aprendido que hay que ser uno mismo, tener confianza y nunca rendirse".

## PROGRAMACIÓN Y PENSAMIENTO COMPUTACIONAL EN TODAS LAS CARRERAS UCEMA

El ecosistema de trabajo presente reclama que las Universidades fortalezcamos la innovación en tecnologías y disciplinas digitales, independientemente de la carrera de base que se elija. Por eso, desde 2017 la UCEMA ofrece a todos sus alumnos el Curso de programación y pensamiento computacional, para analizar y fomentar el hallazgo de soluciones creativas a partir del desarrollo o uso de software, incorporando herramientas de inteligencia artificial y big data, hoy requeridas por todas las profesiones de alta calificación a nivel local e internacional. Podrás solicitar más información en [grado@ucema.edu.ar](mailto:grado@ucema.edu.ar)

## LA URGENCIA DE TERMINAR CON LA ARGENTINA CORPORATIVA Y CORRUPTA

En una conferencia abierta, en el marco de la presentación de su libro "La Argentina devorada", el 12 de julio José Luis Espert expuso un diagnóstico de las causas que repiten las crisis argentinas. Frente a ello, planteó modelos de referencia para el desarrollo del país, con especial análisis de la relación entre políticos, empresarios y sindicalistas; gasto público y proteccionismo comercial. Video completo del encuentro en nuestro canal [youtube.com/UNIVERSIDADdelCEMA](https://www.youtube.com/UNIVERSIDADdelCEMA)

## UCEMA PRESENTE EN LA CONFERENCIA EN HONOR AL PROFESOR VÍCTOR JORGE ELÍAS

El 9 de agosto se celebraron en San Miguel Tucumán los 80 años del querido Víctor Elías, Dr. Honoris Causa de la UCEMA, con un encuentro internacional sobre Desarrollo Económico. El Dr. Carlos Rodríguez, rector de nuestra Universidad, participó del panel Actualidad Económica Argentina junto a Ricardo Arriazu y Miguel Ángel Broda. La actividad contó también con una exposición Magistral de Arnold C. Harberger de la Universidad de California, Los Ángeles, y con la presentación de papers y discusiones a cargo de representantes académicos del Fondo Monetario Internacional, la Universidad de Notre Dame, el Banco de la Reserva Federal de Minneapolis, el Banco de Inglaterra, y la London School of Economics. La Jornada culminó con la conferencia de Víctor Elías, titulada "Las fuentes del Crecimiento Económico en los desequilibrios".

## EMPRENDEDORES UCEMA

El 30 de junio la 1ª Conferencia Anual del Desarrollo del Emprendimiento Argentino reunió a emprendedores, inversores y otros participantes de la industria del país y la región. Los más de 400 participantes trabajaron en diferentes workshops, para preparar una estrategia de fondo y de evaluación, conseguir los inversores adecuados, armar una presentación convincente y desarrollar la tecnología del emprendimiento. Al finalizar, Alec Oxenford, fundador de OLX, brindó una charla magistral en la que compartió tips y herramientas que permitan el logro del desarrollo del emprendimiento argentino. Un mes antes, UCEMA fue sede de un encuentro exclusivo con quienes participaron en la redacción de la nueva Ley de Emprendedores y son responsables de gestionar el Fondo Nacional de Capital Emprendedor y los Programas de Aceleración y Expansión de Start-ups en el Ministerio de Producción de la Nación. Arturo Torres, ex Director Nacional de Capital Emprendedor del Ministerio de Producción de la Nación, y Lucas Cornejo, Director del Fondo Nacional de Capital Emprendedor, compartieron las oportunidades de esta Ley, sus desafíos y alcances. Más información sobre el Centro de Emprendedores UCEMA en [ucema.edu.ar/cimeei](http://ucema.edu.ar/cimeei).

## ACUERDO DE COLABORACIÓN CON EL COLEGIO PÚBLICO DE ABOGADOS DE LA CAPITAL FEDERAL (CPACF)

El Secretario General del CPACF, Dr. Pablo Dameschik, recibió al Dr. Edgardo Zablotsky, Vicerrector de nuestra Universidad, para presentar la agenda de actividades de la carrera de Abogacía UCEMA, y acordar el programa de becas para los familiares de miembros del Colegio que inicien su cursada en el ciclo 2018. Durante el encuentro, la Dra. Cecilia Lanús Ocampo, Coordinadora Académica de la carrera, señaló el valor de estudiar derecho en UCEMA: "es formación para el mundo jurídico con alta preparación en negocios, finanzas y banca, al incorporar aspectos de las disciplinas de las ciencias de la administración, las finanzas, las relaciones internacionales y la economía".



## ENERGÍAS RENOVABLES EN ARGENTINA

En el marco de la primera graduación de los Diplomados en Desarrollo y Financiamiento de Proyectos de Energía Renovable de la UCEMA, el 22 de agosto el Ing. Sebastián Kind, Subsecretario de Energía Renovable del Ministerio de Energía y Minería de la Nación, Juan Carlos Villalonga, Diputado Nacional y autor del proyecto de Ley de Energía Distribuida, y la Ing. Regina Ranieri, Directora del programa, expusieron sobre la situación actual del sector de las energías renovables en el país y los próximos pasos en materia de Renovar 2.0, Contrato a término y Ley de Energía Distribuida.





## Gestión de Proyectos y Pensamiento Estratégico

# De centrado en el control a orientado a los beneficios

**L**os proyectos son instrumentos de cambio, movilizados de transformaciones y vehículos de progreso. Las sociedades no pueden vivir sin ellos, a riesgo de estancarse y sumir a sus miembros a una estabilidad decadente. Por esta razón la dinamización proviene de la Gestión de Proyectos. Su instrumentación se nutre de modelos y metodologías, para apuntalar las acciones de quienes tienen bajo su responsabilidad llevar a cabo estas iniciativas.

Detrás de todo proyecto individual hay siempre un beneficio de efecto a corto plazo, pero cuando forma parte de un conjunto sus efectos acumulados tienden a una ventaja superior que debiera consolidarse con la sinergia de sus componentes. Se apunta a logros de

alto nivel, que conllevan progresos en lo social, educativo, tecnológico, artístico y comercial. Su articulación forma parte del fundamento que toda organización define como expresión de su pensamiento estratégico.

**Debiéramos advertir un riesgo que se pone en juego en la implementación práctica, el de perder la conexión entre el pensamiento estratégico y la operación cuando el énfasis está “centrado en el control”.**

Desde las primeras etapas del desarrollo de los proyectos, sus efectos se hacen sentir en todo grupo humano que los emprende. La búsqueda de información, las investigaciones, la construcción de prototipos, las reuniones de consenso de ideas y toda interacción irrumpe en la actividad

cotidiana y modifica su dinámica. Es el germen de lo discontinuo penetrando lo continuo.

Por la importancia de la Gestión de Proyectos en toda organización y en todo tiempo, siempre ha existido la inquietud de desarrollar metodologías que sistematicen las etapas, las actividades, las herramientas y las técnicas, de modo de poseer un cuerpo ordenado de procedimientos.

Llegados a esta instancia debiéramos advertir un riesgo que se pone en juego en la implementación práctica, el de perder la conexión entre el pensamiento estratégico y la operación cuando el énfasis está “centrado en el control”. El tamaño de las organizaciones, algunos estilos de conduc-



Por el Ing. Pedro del Campo, profesor de Gestión de operaciones de la Maestría en Dirección de Empresas de la UCEMA.

ción rígidos tendientes a visiones limitadas y la falta de canales de comunicación activos y atentos magnifican este efecto.

Esta pérdida de enlace ha sido advertida por autores prestigiosos como Robert Kaplan y David Norton en "Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas" y Larry Bossidy y Ram Charan en "Execution: The Discipline of Getting Things Done".

Las consecuencias no son perceptibles en lo inmediato. Pero cuando la operación se va separando de la estrategia esta falta de alineamiento va menoscabando los resultados de largo plazo, distorsiona los pesos relativos de los diferentes beneficios como eran esperados y afecta la asignación de recursos. Existe un deterioro que se intuye, pero no se puede precisar.

#### ¿Cuál puede ser el origen de este bache que se va creando entre el pensamiento de alto nivel y la práctica diaria?

Una de las razones es el énfasis en la metodología, cuando se concentra inflexiblemente en sus principios y se va aislando de la visión estratégica, hacia una situación que limita los objetivos futuros, a pesar de que cumpla los inmediatos.

Tomemos uno de los elementos clave de la metodología, llamado la triple restricción.

NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS



Fig 1

Lo que refleja la figura 1 es una síntesis de la problemática de los proyectos: primero la existencia de un conjunto de necesidades y requerimientos; segundo la asignación de recursos; y tercero los ejes fundamentales: a) los resultados esperados del proyecto

con la tecnología definida, b) el tiempo de ejecución esperado y c) el presupuesto de costos calculado.

Lo que deseo indicar es que un seguimiento obsesivo o inflexible de este esquema de trabajo nos puede impedir encontrar nuevos caminos, nuevas oportunidades para alcanzar beneficios estratégicos o intensificarlos, a pesar que ponga en cuestión las restricciones. Veamos una aplicación práctica del concepto. Imaginemos a un líder que está tomando una decisión respecto de la compra del equipamiento para un proyecto y tiene una limitación presupuestaria. Las opciones a considerar estarán en aquellas que quedan entre los márgenes de precios establecidos.

La cuestión que surge es si algún proveedor le ofrece una nueva opción de precio mayor, pero con los siguientes be-

neficios adicionales: a) un ahorro futuro en la operación por mantenimiento más económico, b) nuevas habilidades para el operador y c) características innovadoras en el producto final. El dilema que se le presenta es: cumplir con la restricción y, por lo tanto, salir airoso de esta etapa del proyecto o presentarse ante el sponsor y plantearle una ampliación del presupuesto, para que se concreten los beneficios en una etapa futura en la que el Project Manager ya no tendrá actuación ni responsabilidad. La controversia en principio es anteponer el corto al mediano plazo, cumplir o cuestionar los límites.

Es posible decir que una gestión con énfasis en el cumplimiento, o inflexible, podría desalentar a quien reciba la propuesta a salir de su zona de confort.

Pero si revemos esta situación con un pensamiento estratégico, seguramente experimentaremos un sentimiento de pérdida de la oportunidad de reforzar beneficios que toda entidad agradece: ser más rentable, atesorar nuevos conocimientos y transferir nuevas características a sus productos y servicios. Por lo tanto, la propuesta es generar caminos

para reducir estas brechas que se van creando cuando la preocupación operativa consume todas las energías, cuando la dinámica de la problemática diaria concentra las preocupaciones y en las que sin darnos cuenta, muchas veces llevados por el entusiasmo de resolver una situación contingente, nos vamos alejando de aquellos principios básicos que le dan sentido a la razón de ser de nuestras organizaciones.

El plan sugerido se basa en "orientarlo a los beneficios" con los siguientes ejes de acción:

- Una intensa difusión y mantenimiento de los fundamentos de nuestra estrategia como principio rector de todas las decisiones.

- Una completa exposición de los beneficios esperados del proyecto individual, de los que serán generados y potenciados a través de otros proyectos incluidos en ese programa y la expectativa organizacional, considerando todo el portafolio de proyectos.

Detallar la estrategia en los documentos del alcance de cada proyecto.

- Promover y generar estilos de conducción colaborativos antes que prescriptivos.

- Premiar el compromiso y el enfoque hacia la mejora global antes que individual.

- Crear espacios abiertos de reflexión y comunicación de todo tipo de inquietudes.

- Aprovechar las reuniones de proyecto, generando un tiempo para ampliar horizontes.

Los efectos de los proyectos se viven cuando están operando. Es decir, las decisiones que vamos tomando a medida que los concebimos y planificamos van modelando el futuro. Por lo tanto, dediquémosle el esfuerzo que merece ya que pronto estaremos viviendo él.

### La oportunidad de reforzar beneficios que toda entidad agradece: ser más rentable, atesorar nuevos conocimientos y transferir nuevas características a sus productos y servicios.



# Graduaciones UCEMA

Del 3 al 5 de julio se celebraron las Ceremonias de Graduación correspondientes a las promociones 2016 de carreras de grado y posgrado de la Universidad.

El 3 de julio, y bajo la conducción del Dr. Marcos Gallacher, Secretario Académico de la UCEMA, se hizo entrega de los títulos a los Ingenieros en Informática y los Licenciados en Dirección de Empresas, Economía, Marketing, Ciencias Políticas, y Relaciones Internacionales.

El martes 4 el rector, Dr. Carlos Rodríguez, encabezó el acto de entrega a los Doctores en Finanzas, Dirección de Empresas, y Economía, y a los Magíster en Dirección de Empresas (MBA), Economía, y Ciencias del Estado.

En la ceremonia del 5, conducida por el Vicerrector, Dr. Edgardo Zablotzky, recibieron sus títulos los Magíster en Finanzas y los Especialistas en Gestión de Proyectos.



## GRADUADOS CON HONORES 2016 - CARRERAS DE GRADO

N°	GRADUADO	PROMEDIO	CARRERA
01	ESPINA MAIRAL, SANTOS	9,5	ECONOMÍA
02	BROWNER, JULIETA	9,36	MARKETING
03	GALLO, JUAN CRUZ	8,86	CONTADOR
04	TROCCOLI MORETTI, AGUSTÍN	8,81	ECONOMÍA
05	SERRA, MARIANO GABRIEL	8,75	ECONOMÍA
06	DONNELLY, CAROLINA MARÍA	8,69	ECONOMÍA
07	MARCHIONNA FARE, IGNACIO TOMÁS	8,56	ECONOMÍA
08	FEDERICO, GASTÓN NICOLÁS	8,54	DIRECCIÓN DE EMPRESAS
09	OBIGLIO, TOBÍAS	8,5	ECONOMÍA
10	SIMONASSI, LUIS DARÍO	8,5	INGENIERÍA EN INFORMÁTICA
11	SANTARELLI, MARÍA MERCEDES	8,46	ECONOMÍA
12	PARDO, MARÍA MICAELA	8,33	RELACIONES INTERNACIONALES
13	GANDARAS, MELANIE NICOLE	8,22	DIRECCIÓN DE EMPRESAS
14	VUGDELIJA, LUCA NICOLÁS	8,22	ECONOMÍA
15	MEDUS, JUANA	8,16	ECONOMÍA

ucema.edu.ar/cultura

## EL CINE IMPERDIBLE

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

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

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

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

SEPTIEMBRE 19 H

### CELEBRACION 15 AÑOS DEL CINE IMPERDIBLE 4 GRANDES CLÁSICOS DE TODOS LOS TIEMPOS

Organizado gracias a la gentileza de Artkino Pictures, Aries Cinematográfica, CDI Film y Mirada.

ARTKINO



Lunes  
04/09  
DRAMA

**EL ACORAZADO  
POTEMKIN**  
de Sergei Eisenstein  
URSS, 1925, 77 min.

Lunes  
11/09  
DRAMA  
HISTÓRICO

**LA GUERRA  
GAUCHA**  
de Lucas Demare  
Argentina, 1942, 95 min.

Lunes  
18/09  
DOCUMENTAL

**ANOCHECER DE  
UN DIA AGITADO**  
de Richard Lester  
Reino Unido, 1964,  
87 min.

Lunes  
25/09  
DRAMA

**CASABLANCA**  
de Michael Curtiz  
Estados Unidos, 1942,  
102. min.

## Espacio de Arte UCEMA | Galería Reconquista 775

### Muestra Propuesta Circular II

**Obras de** Sandra Abas, Noemí Alonso, Graciela Armada, Gladis Auditore, Rosana Beekman, Ethel Bernárdez, Susana Bottega, Laura Brarda, Sandra Butera, Stella Carone, Ingrid Casusky, Carina P. Cataldo, Mirta Cidra, Daniel Chiaravalle, Clara Cruglak, Natalia Dándolo, Marcelo Dengler, María Julia Dodera, Alberto E. Dumont, María Fontana, Mónica Fuksman, Sandra Galli, Zulema Gutman, Silvia Laborda, Teresita Leal, Rita Maletti, Guillermo Manfredo, Ersilia Marciello, Graciela N. Medda, Néstor Medrano, Cora Michudis, Marta Ester Morales, Saúl Nagelberg, Cristina Neumann, María Teresa Nicoletti, Silvia Pan, María Fernanda Pascual, Graciela Pellerano, María Elena Pense, Sandra Poblet, Raúl Rivero, Alicia M. Rolfo, Susana Rovó, Patricia Sangoy, Haydée Sassone, María Florencia Secchi, Román Seiner, Dina Strauss, Marita Suárez, Alejandra Tesone, Carolina Tesone, Delia Tossoni, Carlos D. Trelleira, Susana Wichelewski, Alicia Zacutti, Ana Zlatkes, Alejandra Zucconi.

Entrada libre y gratuita. Visitas hasta el 29 de septiembre de 2017. Lunes a viernes de 14 a 19 h.



*Escuela Gascon*



# Nuevos paradigmas en la contratación de un Gerente

Por Ruben Heinemann, Director Asociado Signium Argentina.



Una y otra vez hemos oído la típica conversación entre cliente y consultor: ambos debaten sobre qué características requiere la compañía de sus empleados jerarquizados para un momento determinado. Además de lo que se estila, con relación a entregar una descripción de la posición (su redacción depende del formato de quien requiere la incorporación), se agregan algunos elementos que más bien son obviedades: liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, conocimientos específicos para el desarrollo del trabajo, orientación a resultados y algunos otros adicionales.

En ciertos casos se agregan un conjunto de elementos a considerar, cuya existencia en un ejecutivo de cierta envergadura genera la idea de una persona diseñada por un sistema que probablemente solo se vea en alguna serie exitosa de Netflix. Si esto fuera tan fácil, bastaría con llenar un Excel o alguna otra hoja electrónica, comparar la información allí volcada con lo que cada profesional del rubro sabe o dice que sabe y mediante algún algoritmo matemático tendríamos resuelto el tema.

Sin embargo, las cosas no funcionan así. Lo más importante tiene que ver con otra dimensión: cuál es la situación de la organización, el área específica de incumbencia de la persona a contratar, las razones de la contratación, los desafíos concretos -o sea no los académicos- y los riesgos que se pueden encontrar. Una estructura atraviesa a lo largo de su existencia diferentes momentos vitales, donde el centro de atención y la calidad determinante varían con relación a las necesidades objetivas. Las modificaciones, muchas veces súbitas, producto de cambios en la tecnología, decisiones políticas de algún ente del gobierno, e incluso cambios en las necesidades de los clientes, hacen que cualquier receta preestablecida pierda vigencia. **La búsqueda del talento para una situación específica debe evaluar el momento que atraviesa el negocio de la organización y la posibilidad de identificar a quién o quiénes pudieran calificar en la circunstancia específica.**

La referencia del párrafo anterior tiene que ver con el intento de no estandarizar el proceso de incorporación de talento en un nivel relevante dentro de la organización. Junto con los planes de negocios, el impacto que tiene lo que una persona hace o

deja de hacer dentro de un contexto específico adquiere un significado especial.

Pareciera que a veces se presta particular atención solamente al ingreso de un CEO. Por supuesto que es una de las adiciones más relevantes, pero no es la única. Es significativa toda incorporación de quien va a tener una responsabilidad que impacta en lo que la compañía de la que se trate intenta realizar y, sobre todo, en qué tiempos se esperan los resultados.

En este contexto, la primera cuestión a evaluar por parte del contratante es la "inteligencia aplicada" de quien está ingresando. La inteligencia - una forma de propiedad intransferible - es un activo primordial, que quien lo trae lo incorpora de manera automática a su actividad.

**Al final del día, más que un organigrama, estamos frente a una colección de grupos que manejan proyectos, algunos permanentes, otros temporarios y, finalmente, muchos en asociación con terceros.** Entonces no es la empresa el castillo donde todos conocen sus límites, tenemos una suerte de edificio con bloques que están asociados por un tiempo indeterminado. Esto hace que el análisis de las capacidades, de aquel a quien se va a contratar, tenga en cuenta este escenario.

La autonomía y la latitud de quien maneja una parte de la organización son mucho menos estables de lo que parecen y, entonces, es adecuado evaluar cuán dúctil es éste en relación al modelo de empresa basado en un conjunto provisional de contratos con relaciones no siempre próximas con uno o varios de los otros conjuntos que están incluidos.

Tal como lo esgrimiera Johan Huizinga en su libro "Homo Ludens" (lectura recomendada), hace ya bastante tiempo, las interrelaciones en un conjunto definido como empresa u organización tienen que ver con cómo el conjunto de personas y, en particular, los dirigentes juegan el "partido" o competencia donde siempre existirá alguien que estará interesado en que los resultados sean otros.

En conclusión, más allá de las obviedades sobre lo que tiene que hacer una persona y que hizo anteriormente, se trata de ver que es capaz como "jugador" en la posición requerida. Y no todos tienen que ser un "diez".



## DÍA DE LA EMPRESA

El pasado 29 de junio realizamos el 18° Día de la Empresa de la Universidad del CEMA. Las empresas, consultoras y ONGs participantes ofrecieron información de sus programas de reclutamiento y de las búsquedas laborales vigentes en las distintas áreas del negocio.

También se realizó una dinámica de *speed dating* para que los participantes de perfiles Senior puedan darse a conocer entre las mejores consultoras de RR.HH. del país.

El Departamento de Desarrollo Profesional agradece la participación de los miembros de la Comunidad UCEMA y de las organizaciones que confían en nosotros para sus búsquedas de profesionales calificados:

### ORGANIZACIONES PARTICIPANTES:

**Empresas:** Accenture | ARCOR | Banco Galicia | BBVA Francés | BDO | Carrefour | Cervcería y Maltería Quilmes | Crisil | Crowe Horwath | Deloitte | despegar.com | DirectTV | ExxonMobil BSC | EY | Falabella | Fix Scr - Fitch Ratings | Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires | IBM | ICBC | KPMG | L'Oreal | Management Solutions | Nestlé | Newsan | Organización Techint | Paradigma | Philip Morris | Scalabl | Telefónica | TMF-Group | Walmart.

**Consultoras de RRHH:** Airaldi Smart Human Connections | Bayton Professional | Cantoli & Asoc. | Cía de Talentos | Consentio | Gabriela Pipman | Hidalgo y Asoc | HubRH.

**ONGs:** AIESEC | Enseñá por Argentina | Fundación Impulsar | Médicos Sin Fronteras | Mujeres 2000 | ITECHO.

Durante la jornada también se difundieron iniciativas UCEMA como el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversión (CIMEel), DDP Internacional y el UCEMA Students' Consulting Club.

## PASANTÍAS

Sigue creciendo el programa de pasantías destinado especialmente a alumnos de grado

Las pasantías son un complemento clave en la formación de nuestros alumnos. Las mismas permiten afianzar conocimientos adquiridos y, a su vez, desarrollar habilidades complementarias que facilitarán su inserción laboral.

En la actualidad contamos con 158 acuerdos marco vigentes con empresas de primera línea.

**ALGUNAS DE LAS EMPRESAS CON LAS QUE TENEMOS ACUERDO SON:** Adidas, American Express Argentina S.A., Arcor, Avon, Axion Energy, Bagley, Banco BICE, Banco Galicia, BASF, BNP Paribas - Cardif, Camuzzi Gas, Capital Markets, Cargill, Cencosud, Cepas, Citi, Colgate-Palmolive, Crowe Horwath, Danone Argentina, Dell Argentina, DirecTV, Dow Química Argentina, Facebook, Frost & Sullivan, General Motors, GlaxoSmithKline, HSBC, IBM, ICBC, IERAL, JP Morgan Chase Bank National Association, Kimberly Clark, KPMG, L'Oréal Argentina, Massalin Particulares, Mercedes-Benz Argentina, Monsanto, MSD Argentina, Natura Cosméticos, Nestlé, Nobleza Piccardo, Novartis, Oracle, Organización Techint, Pampa Energía, Philips, Puente Hnos, Quilmes, Renault, Reuters, ROEMMERS, SAP, Supervielle, The Chemours Company, Unilever de Argentina, Unión Industrial Argentina, Volkswagen Argentina, YPF, entre otras.

**LAS PRINCIPALES ÁREAS EN LAS QUE SE DESEMPEÑAN NUESTROS ALUMNOS COMO PASANTES SON:** Administración, Compras, Conciliaciones, Finanzas, Controlling, Research, Riesgos, Impuestos, IT, Management Consulting, Marketing, Precios de Transferencia, Relación con Inversores, Trade Marketing, Ventas.

→ Si sos alumno y querés conocer más sobre el programa de pasantías y las ofertas vigentes, no dudes en comunicarte con nosotros. Si querés incorporar alumnos de la universidad como pasantes en tu empresa o consultora, también podés contactarte para que te brindemos asistencia.  
**+INFO:** pasantias@ucema.edu.ar



# COMUNIDAD ucema



## GRADUADOS UCEMA ACEPTADOS EN LOS MBAs DE CHICAGO, UC BERKELEY Y LA LONDON BUSINESS SCHOOL DE INGLATERRA

Maximo Manganelli, Licenciado en Economía de la UCEMA y María Victoria Nieto, graduada de la Licenciatura en Dirección de Empresas, fueron admitidos para cursar el MBA de la Universidad de Chicago que inició en septiembre de 2017. Por su parte, María Florencia Linares, Licenciada en Marketing y Dirección de Empresas, fue seleccionada para realizar su MBA en la Universidad de California Berkeley y Catalina Cabral, Licenciada en Economía, recibió la admisión al MBA de la London Business School de Inglaterra. Nos enorgullece tener cuatro nuevos representantes en estas excelentes Casas de estudios y estamos seguros de que los programas fortalecerán aún más su desarrollo académico y profesional con categoría global.

## GRADUADO ADMITIDO EN LA HARVARD BUSINESS SCHOOL



Francisco Santolo, Licenciado en Economía y Máster en Dirección de Empresas de la UCEMA, fue aceptado para participar del Programa de General Management de la Harvard

Business School. Actualmente, Francisco se concentra en el desarrollo de una comunidad de emprendedores, a la que guía profesionalmente para la implementación de proyectos de alto impacto en la comunidad.

## GRADUADO UCEMA SELECCIONADO PARA LA WORLD FINANCE CONFERENCE 2017



Juan Serur, graduado de la Maestría en Finanzas, fue elegido como representante de la UCEMA ante la *World Finance Conference 2017*, que se realizó en Cerdeña, Italia, del 26 al 28 de julio. Durante el encuentro presentó el trabajo *Testing Momentum Effect For The US Market: From Equity To Option Strategies*, seleccionado por el Comité académico de la Conferencia, que fuera escrito junto con el Dr. José Dapena y el Mg. Julián Siri, respectivos Director y profesor del Departamento de Finanzas de la Universidad.

## GRADUADO UCEMA EN ENCUENTRO PYME CON PRESIDENCIA DE LA NACIÓN

Adrián Fernández, graduado de la Licenciatura en Dirección de Empresas UCEMA y fundador de Helados Münsta, fue recibido por el Presidente Mauricio Macri en la Quinta de Olivos, junto con un grupo de empresarios PyMEs de la provincia de Buenos Aires. Durante el encuentro dialogaron sobre las políticas implementadas y aún necesarias para impulsar el crecimiento de las pequeñas empresas y la generación de empleo a ellas asociadas. También plantearon el impacto que tiene la reciente Ley de Emprendedores en torno la carga impositiva y al estímulo de la inversión en este tipo de empresa.

→ Si estás con proyectos para estudiar en el exterior, pensando un emprendimiento o con uno ya en marcha, o simplemente querés mantenernos al tanto de dónde estás trabajando, no dudes en escribirnos a [ddpp@ucema.edu.ar](mailto:ddpp@ucema.edu.ar)



## CURSOS CORTOS EN EL EXTERIOR



Abrimos las convocatorias para diferentes cursos cortos en el exterior, en el marco de los acuerdos de cooperación entre la Universidad del CEMA y otras universidades del mundo. Participar de un "Short Program" te brinda una excelente oportunidad para tomar contacto con el modo de hacer negocios en un contexto global y permite ampliar la red de contactos profesionales a nivel internacional, sin la necesidad de ausentarse todo un semestre de Argentina.

\* Vacantes limitadas, supeditadas a la disponibilidad de la Universidad de destino.

+INFO:  
[ucema.edu.ar/ddp-internacional](http://ucema.edu.ar/ddp-internacional)

## ¡BIENVENIDOS ALUMNOS INTERNACIONALES!

Desde el Departamento de Desarrollo Profesional, y en nombre de toda la Comunidad UCEMA, queremos dar la bienvenida a los alumnos de intercambio de Grado y Maestría que se suman a las clases del segundo semestre 2017 en nuestra institución.

Recibimos estudiantes provenientes de ESSEC Business School (Francia), San Diego State University (EE.UU.), Universidad Autónoma San Luis de Potosí (México), Universidad Carlos III de Madrid (España), Sciences Po (Francia), Regent's University London (Reino Unido), Tilburg University (Holanda), ESCI Pompeu Fabra (España), EADA (España), EBS (Alemania) y MIP (Italia).

Los alumnos compartirán clases con estudiantes locales y, con esta experiencia, fortalecerán su desarrollo personal y profesional. Deseamos que disfruten su estadía en Argentina.

### +INFO:

[exchange@ucema.edu.ar](mailto:exchange@ucema.edu.ar)

## PROGRAMA DE INTERCAMBIO INTERNACIONAL 2018

### Destinado a alumnos de grado



Se encuentra abierta la convocatoria del programa de intercambio para los alumnos de grado (Licenciaturas, Contador Público e Ingeniería en Informática) y Maestrías (MBA part-time, Maestrías en Economía, Ciencias del Estado y Agronegocios). El programa de intercambio brinda a los alumnos la posibilidad de cursar un período académico en reconocidas universidades del exterior y así ampliar sus experiencias académicas y socioculturales.

**CIERRE DE LA CONVOCATORIA:**  
1° marzo de 2018

### +INFO:

[ucema.edu.ar/ddp-internacional](http://ucema.edu.ar/ddp-internacional)

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

Asesoramiento en búsquedas laborales: [ddpp@ucema.edu.ar](mailto:ddpp@ucema.edu.ar)

Programas internacionales: [exchange@ucema.edu.ar](mailto:exchange@ucema.edu.ar)

## RONDA DE ENTREVISTAS

Del 6 al 8 de noviembre se realizará la **5° edición de la Ronda de Entrevistas Laborales** para estudiantes y egresados de las Maestrías en Dirección de Empresas y Finanzas.

Con esta actividad buscamos que nuestros alumnos tengan un entrenamiento en entrevistas individuales, con la posibilidad de recibir feedback sobre su desempeño en la misma por parte de profesionales de Recursos Humanos.

El año pasado este evento contó con la participación de más de 60 alumnos que fueron entrevistados por 11 prestigiosas consultoras.

Si te interesa conocer más sobre las fechas y consultoras participantes este año, comunicate a [ddpp@ucema.edu.ar](mailto:ddpp@ucema.edu.ar)

## LIBRO DE LOS CV

Actualizá tus datos y tu trayectoria laboral en la base de la Universidad. Actualmente el Libro de los CV se ofrece en formato virtual y permite que empresas, consultoras y *headhunters* encuentren profesionales calificados para sus búsquedas laborales. No te quedes afuera de esta valiosa herramienta que te permite aumentar tu empleabilidad y networking. Modificá tus datos antes del martes 31 de octubre para aparecer en la edición 2018 del Libro.

### +INFO:

[ucema.edu.ar/libro-de-los-cv](http://ucema.edu.ar/libro-de-los-cv)



# La post-verdad y el populismo van por la misma senda



Por el Dr. Roque Fernández,  
Director del Fondo para  
la Promoción de la  
Investigación, UCEMA.

Para una presentación más extensa del autor sobre el populismo, sugerimos ver la Serie Documentos de Trabajo de UCEMA.

El 23 de diciembre de 2001 Argentina dio su primer paso de retorno al populismo cuando el presidente Adolfo Rodríguez Saá declaró el default de 93 mil millones de dólares de deuda soberana. No fue un acto intempestivo de un político aislado, fue consensuado por la dirigencia política en una Asamblea Legislativa donde los legisladores se pusieron de pie para aplaudir el evento. Pocos días después el presidente Eduardo Duhalde continuó la saga populista pesificando y licuando tanto los depósitos bancarios denominados en dólares como los créditos denominados en dólares. Y hacia el final del 2008, en pleno período kirchnerista, el Estado se apropió de 30 mil millones de dólares de fondos privados en poder de las AFJP.

Se puede decir que Argentina fue pionera en el populismo del siglo XXI. Precedió a la crisis griega, al Brexit y también a Trump. Y también fue pionera de lo que ahora se denomina post-verdad. Formalmente se entiende como post-verdad a la situación en la cual el pueblo es más propenso a aceptar un argumento basado en emociones y creencias que en datos objetivos.

Emociones y creencias fueron manipulados por los medios oficialistas con intencionalidad política. Frente a la ansiedad que generó la convocatoria de acreedores por el default de Lehman Brothers en septiembre de 2008, el gobierno se aprovechó para instalar mediáticamente la post-verdad de que la "crisis financiera internacional" ponía en evidencia las falencias del sistema privado de administración de fondos jubilatorios. Que peligraban las jubilaciones futuras, y que el ANSES podía proteger mejor a los jubilados. La intención fue ocultar el hecho objetivo de obligar a las AFJP a entregar sus fondos líquidos al gobierno para comprar títulos públicos nacionales de una Argentina

que continuaba en default.

La otra post-verdad que se instaló en la administración kirchnerista fue que Argentina se desendeudó. Pero la realidad objetiva muestra que, a pesar del default con acreedores externos, a pesar de la pesificación compulsiva de depósitos, y a pesar de la expropiación de fondos jubilatorios, Argentina aumentó su deuda. Al final de la década del 90 la deuda total Argentina representaba aproximadamente el 40% del PBI, y al final de la administración kirchnerista llegó al 52% del PBI.

Muchos analistas advirtieron el aumento en la pobreza que generaba el populismo, pero no lograron dilucidar por qué, si el populismo era tan perjudicial, la gente sistemáticamente votaba gobiernos populistas. Algunos culparon a la cultura de los argentinos. Otros ofrecieron explicaciones diversas sobre distorsiones del sistema político, tales como la compra de voluntades mediante el asistencialismo. Pero fue la ingeniosa lógica de la equivalencia de Laclau la que mejor dilucidó el tema. El éxito del populismo radicaba en la construcción

subjetiva de un líder inefable en cubrir las necesidades insatisfechas del pueblo, e implacable en la confrontación con el otro. El enfoque de Laclau fue novedoso porque ofreció un marco conceptual alternativo que no postulaba la representación política mediante la agregación de ciudadanos con un orden de preferencias e intereses adecuadamente definidos. Laclau fue un pionero de la post-verdad en el mundo académico. Advirtió que, electoralmente, no tenía sentido agregar preferencias sobre bienes y servicios reales. La hipótesis de Laclau rechazaba el objetivismo proponiendo un líder populista lacaniano que agregara emociones y creencias, que creara bases militantes, y que el pueblo lo idealizara como un *corpus mysticum* benevolente. La evidencia empírica no refutó la hipótesis de Laclau, el triunfo electoral del populismo fue notable.

En el mundo real, los líderes populistas triunfaron por su habilidad especial de articular discursos estructurados sobre la agregación de las emociones y creencias de los pueblos. Pero, en general, los líderes populistas fueron personalmente ajenos a las emociones y creencias populares. Persiguieron el poder político para su propio enriquecimiento real y objetivo a expensas de las emociones y creencias ajenas. Parafraseando a "El Arriero" de Yupanqui: las emociones y las riquezas van por la misma senda, las emociones son del pueblo, las riquezas son ajenas.

Fue un grave error pensar que al populismo se lo combatía enriqueciendo la cultura del soberano. El resonante triunfo del Brexit en Inglaterra, el de Trump en Estados Unidos y el muy decoroso segundo puesto de Le Pen en Francia muestran que el populismo no es una tragedia de los pueblos incultos.



# Salir de la pobreza desde el primer día de vida



Por el **Mg. Guido Vignoli**  
Profesor, UCEMA.

**En el mundo real, los líderes populistas triunfaron por su habilidad especial de articular discursos estructurados sobre la agregación de las emociones y creencias de los pueblos.**

Al populismo se lo combate con las instituciones vigentes que ponen límites al poder hegemónico del líder oportunista y ocasional. Estas instituciones lo conforman: la República con su sistema de división de poderes; los organismos públicos que brindan transparencia y criterios de evaluación de la gestión de gobierno en base a datos objetivos; y, en general, todas aquellas organizaciones, como la prensa libre, que pueden denunciar el oportunismo del líder populista.

Para concluir conviene resaltar los siguientes puntos. Primero, el populismo perdura gracias a la impunidad que garantiza la negligencia de los funcionarios responsables del control institucional. Segundo, forma parte esencial de un mejor control al político oportunista el mandato por términos delimitados con elecciones frecuentes que permitan auditar la gestión. Y tercero, la manipulación de emociones y creencias también ocurre en poderosas organizaciones sociales como la AFA o los sindicatos. Estos últimos al ser receptores de fondos compulsivamente extraídos del salario, deben tener el mismo tratamiento que cualquier repartición de la administración pública. Se les debe aplicar la misma legislación penal. Curiosamente, el último proyecto de ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas que el Poder Ejecutivo envió al Congreso no incluye a los sindicatos que tienen personería jurídica al igual que cualquier ONG.

**S**e define como "círculo de la pobreza" a la situación por la cual hijos de padres pobres se convierten en nuevos pobres, y así sucesivamente. El Ministerio de Salud de la Nación registra, desde el año 2000, diferentes características sobre los recién nacidos, tanto a nivel nacional como provincial. Entre esas características se encuentran el peso con el que nace el niño y el tiempo de gestación que tuvo. Nacer con bajo peso (menos de 2,5 kg) y prematuro (antes de las 37 semanas de gestación) ya es comenzar en desventaja frente a otros. Desde el enfoque de la salud, estas condiciones son señales de alerta que deben ser atendidas de forma urgente, ya que pueden derivar en severas consecuencias para la vista y la audición, afecciones en el desarrollo motor, fallas en órganos vitales por la falta de desarrollo temporal durante la gestación, entre otras complicaciones. Además, los deja a las puertas de sufrir desnutrición y agravar aún más el problema.

Al poco tiempo se observa que un niño con hambre no puede prestar atención en clases, tampoco estimular su cerebro ni su imaginación con juegos, y en la edad adulta difícilmente logre trabajos con salarios dignos para salir de la pobreza.

En el año 2013 un estudio que se realizó en Guatemala sobre 1.338 adultos de entre 25 y 45 años concluyó que las fallas de crecimiento verificadas a la edad de 2 años, por causas como mala alimentación, condiciones de pobreza, nacimientos con bajo peso y prematuros, se correspondían con menores años de escolaridad, menor desempeño en pruebas estandarizadas, menores ingresos per cápita y mayor probabilidad de vivir en

condiciones de pobreza.

En Argentina, durante el período 2000-2015 la cantidad de bebés prematuros y con bajo peso aumentó 54% a nivel nacional, con una tendencia que crece cada año. Considerando solamente los nacimientos registrados, para el año 2015 se contabilizaron 54.389 bebés con bajo peso, 63.982 bebés prematuros y 35.095 nacidos con ambas características. Si se tomasen en cuenta los nacimientos que no son registrados, estos valores crecerían considerablemente.

En las provincias, los mayores indicadores de nacimientos con bajo peso se dan en

Corrientes, Tucumán y Chaco. En términos de nacimientos prematuros, la supremacía de mayor recurrencia se da en Santiago del Estero. Observando ambas características al mismo tiempo,

**En las provincias, los mayores indicadores de nacimientos con bajo peso se dan en Corrientes, Tucumán y Chaco.**

es decir, un niño que nace prematuro y con bajo peso, la mayor probabilidad de ocurrencia se da en Santa Fe y Tucumán. En el período 2000-2015, la población argentina creció 17%, la cantidad de pobres aumentó 62% y la cantidad de recién nacidos prematuros con bajo peso lo hizo en 54%.

¿Cómo detener este círculo de la pobreza? Fortaleciendo las inversiones de calidad en educación, salud y seguridad, tres pilares que hoy todavía siguen siendo materia pendiente a la luz de los resultados de pruebas PISA, pobreza infantil e inseguridad generalizada.

# Nada es gratis, el gasto en educación tampoco



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

**E**n enero pasado publiqué en la Revista Criterio una nota titulada “Pan y Cerebro”. En ella sostuve que nada es gratis y que, por ende, el presupuesto del Estado debe asignarse a las áreas de mayor impacto social.

A fines de ejemplificarlo utilicé un sencillo ejemplo de Paul Samuelson, Premio Nobel de Economía 1970, uno de los más grandes economistas de todos los tiempos. Pocos manuales introductorios han sido reeditados tantas veces como su famoso Economía. Su primera edición se publicó en 1948 y fue traducido a más de 40 idiomas.

Generaciones de economistas comenzaron sus estudios con él y recuerdan la metáfora de Samuelson sobre la producción de cañones o mantequilla, la cual ilustra la necesidad de definir qué es más importante para una cierta sociedad en un momento determinado: destinar los escasos recursos existentes a la producción militar o a la producción de alimentos, presentando de una forma muy intuitiva el concepto que todo tiene su costo; es decir, aquello a lo que debemos renunciar cada vez que tomamos una decisión.

La genialidad pedagógica de Samuelson ha llevado que un sencillo ejemplo escrito hace mucho más de medio siglo perdure en nuestra memoria y sea de aplicación práctica en forma cotidiana, pues la necesidad de decidir en qué invertir los recursos escasos que poseemos la enfrentamos todos los días ante elecciones propias de nuestra economía familiar y, a nivel país, ningún gobierno puede dejar de atravesar decisiones de estas características.

Recursos escasos frente a fines múltiples y de distinta importancia. El Gobierno, como gestor económico de los bienes y recursos públicos, debe decidir en qué y cuánto gastar para maximizar los objetivos de la sociedad, tomando en cuenta la existencia de recursos limitados al hacerlo.

Es claro que en nuestro país ello ha sido ignorado con las consecuencias nefastas que todos conocemos. No es posible gastar permanente más de lo que tenemos.

Nada es gratis y el presupuesto debe asignarse a las áreas de mayor impacto social. Apliquemos esta sencilla idea a la vergüenza de la desnutrición infantil.

¿Qué política es más inclusiva, dedicar un mayor presupuesto a asegurar una adecuada nutrición a todo niño durante sus primeros dos años de vida o mantener la gratuidad y el ingreso irrestricto a la Universidad, con los costos que ello implica, subsidiando a muchos alumnos que cursaron su escolaridad obligatoria en escuelas privadas? La respuesta es obvia. Como bien señala el Dr. Abel Albino, sinónimo en nuestro país de la lucha contra la desnutrición infantil, “para tener educación hay que tener cerebro. El 80% del cerebro se forma en el primer año de vida. Crece un centímetro por mes. La formación del sistema nervioso central está determinada en los primeros dos años de vida. Si durante este lapso el niño no recibe la alimentación y estimulación necesarias se detendrá el crecimiento cerebral y el mismo no se desarrollará normalmente, afectando su coeficiente intelectual y capacidad de aprendizaje, corriendo el riesgo de convertirse en un débil mental. Con alimento y estímulo adecuado el individuo tendrá rapidez mental, capacidad de relación, de asociación”. Pan y cerebro... Enseñar a un niño mal alimentado en sus primeros dos años de vida es como sembrar en el desierto. No es imposible pero es mucho más caro y los recursos son escasos. ¿No sería más socialmente eficiente becar a

aquellos jóvenes que lo requieran y cuyo rendimiento así lo amerite y, quienes lo puedan hacer, abonen sus estudios universitarios? Yo creo que sí. Un niño desnutrido en sus primeros años de vida casi con certeza no accederá a la Universidad. ¿Es justo que no tenga la oportunidad de hacerlo por el sólo hecho de haber nacido en un hogar humilde? ¿A qué nos referimos al hablar de inclusión o de igualdad de oportunidades? Hemos aprendido durante más de 10 años que una cosa es el discurso y otra muy distinta es la realidad de nuestro país.

Nada es gratis, la educación universitaria tampoco lo es, y la gratuidad y el ingreso irrestricto a la universidad para quienes pueden pagar sus estudios impide asignar dichos recursos a otros fines, como enfrentar con mucha mayor energía el flagelo de la desnutrición infantil.

Planteo un tema tan políticamente incorrecto que ni siquiera se menciona en la discusión,

**¿Qué política es más inclusiva, dedicar un mayor presupuesto a mejorar la nutrición de todo niño durante sus primeros dos años de vida o mantener la gratuidad de la Universidad a jóvenes que cursaron su escolaridad obligatoria en escuelas privadas?**

pero es necesario ponerlo sobre la mesa. No se trata de falta de solidaridad con quienes desean concurrir a la universidad. Sencillamente propongo asignar recursos escasos a fines múltiples y de

distinta importancia.

Hoy la tremenda realidad educativa que vivimos nos provee otro nítido ejemplo. En la provincia de Santa Cruz las clases prácticamente no han comenzado. Por su parte, en la provincia de Buenos Aires se produjeron 17 días de paro sobre los primeros 26 de clase. ¿Quién puede imaginar que un niño que concurre a la escuela bajo estas condiciones está recibiendo servicios educativos similares a los que recibe un niño que asiste a un colegio que no ha sido

afectado por los paros docentes? Mientras tanto, los resultados de la Evaluación Aprender muestran una vez más que se malgasta una fortuna en educación, preservando un sistema que consume los aportes de los contribuyentes pero lejos está de proveer educación de calidad para todos. Para muestra basta un botón. ¿Quién no se ha horrorizado al enterarse que el inusitado ausentismo docente en la provincia de Buenos Aires cuesta a los contribuyentes 14,3 millones de pesos anuales en suplencias? Por ello propongo gastar menos en educación, mejorando a la vez vergonzoso nivel que cualquier evaluación testimonia, y utilizar los recursos liberados del faraónico entramado, gestado a través de años, para enfrentar el flagelo de la desnutrición infantil. ¡Qué mejor ejemplo de justicia social! Cuenta el Dr. Fernando Monckeberg, pionero de la lucha contra la desnutrición infantil en Latinoamérica, que en la década del 50 Chile tenía los peores indicadores de la región. Hoy el fundador de Conin en Chile se enorgullece en señalar cómo “la mortalidad infantil pasó de 180 a 7 cada 1000 niños nacidos vivos y la cantidad de muertes en menores de 15 años se redujo del 48% a menos del 1%”. Es hora que el Estado deje de financiar a la oferta educativa, es decir a las escuelas, a

través de un sistema absolutamente burocratizado que sólo defiende los intereses de los sindicatos docentes y de la estructura que está detrás de nuestra educación pública. Propongo que financie directamente a la demanda, a los padres. De este modo se lograría mejorar considerablemente la eficiencia en el gasto educativo, se podrían evaluar mejores resultados y los recursos liberados se deberían emplear en la lucha contra la desnutrición infantil. En nuestro país cada vez más familias, aún

**Es hora que el Estado deje de financiar a la oferta educativa a través de un sistema absolutamente burocratizado que sólo defiende los intereses de los sindicatos docentes y de la estructura que está detrás de nuestra educación pública.**

en zonas caracterizadas por sus bajos ingresos, realizan importantes sacrificios para afrontar las cuotas de un colegio privado, generalmente confesional. La evidencia provista por la provincia de Buenos Aires es prueba fehaciente de ello. ¿Cuántas más migrarían si tuviesen la posibilidad económica de hacerlo?

La propuesta beneficiaría a muchos niños de

familias humildes y no perjudicaría a nadie, dado que ninguna familia estaría obligada a dejar de enviar sus hijos a una institución pública; de hacerlo es porque opina que la alternativa privada elegida provee mejores servicios educativos, más adecuados para las necesidades o aptitudes de sus hijos, o en una mayor consonancia con los valores de la familia.

No existen recetas mágicas. Sería absurdo realizar esta propuesta para un país en el cual la educación pública cumple su cometido como lo es, por ejemplo, Finlandia. Pero la Argentina no es Finlandia, a pesar que muchas veces tratan de hacérselo creer políticos que defienden la educación pública mediante encendidas declaraciones, pero envían sus hijos a escuelas privadas. Nada es gratis, es hora que la sociedad tome consciencia de ello.

VIDEOTECA UCEMA



▶ **INGRESÁ A LOS NUEVOS VIDEOS DE NUESTRO CANAL**  
[youtube.com/UNIVERSIDADdelCEMA](https://youtube.com/UNIVERSIDADdelCEMA)



▶ **INFLATION TARGETING**



▶ **ENERGÍAS RENOVABLES PARA ARGENTINA**



▶ **SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL**



▶ **LA URGENCIA DE TERMINAR CON LA ARGENTINA CORPORATIVA Y CORRUPTA**



▶ **LA EDUCACIÓN ARGENTINA POR VENIR**

# Las consecuencias del trato inconstitucional a la provincia de Buenos Aires



Por el Dr. Jorge Streb  
Director de  
Investigaciones,  
UCEMA.

**E**l pueblo de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Salta no está representado por los 161 diputados que dispone el artículo 45 de la Constitución Nacional (CN) sino por 124 diputados. Se aplica la ley 22.847/83, dictada por Bignone en uso de las atribuciones conferidas por el Estatuto para el Proceso de Reorganización Nacional, en lugar de una representación con arreglo al censo de 2010, que implica un representante cada 155,500 habitantes o fracción que no baje de 77,750. Esta anomalía recorta dramáticamente el poder de las provincias más pobladas: no solo tienen una minoría en la Cámara de Senadores sino también en la de Diputados. Además, la disposición transitoria sexta de la CN ordena que “Un régimen de coparticipación conforme lo dispuesto en el inc. 2 del Artículo 75 y la reglamentación del organismo fiscal federal serán establecidos antes de la finalización del año 1996”. Se asegura que “la distribución de competencias, servicios y funciones vigentes a la sanción de esta reforma no podrá modificarse sin la aprobación de la provincia interesada; tampoco podrá modificarse en desmedro de las provincias la distribución de recursos

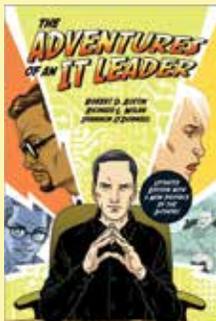
vigente a la sanción de esta reforma y en ambos casos hasta el dictado del mencionado régimen de coparticipación”. Asegurar los porcentajes fijados por la ley 23.548/88 hasta fines de 1996 implicaba asegurar los valores nominales entonces percibidos. Esta es una cláusula transitoria porque a partir de 1997 la ley 23.548/88, de por sí un “régimen transitorio de distribución entre la Nación y las provincias”, se volvió inconstitucional. Este régimen transitorio no cumple con la ley convenio del artículo 75, inciso 2, de la CN: “La distribución entre la Nación, las provincias y la Ciudad de Buenos Aires y entre éstas se efectuará en relación directa a las competencias, servicios y funciones de cada una de ellas contemplando criterios objetivos de reparto; será equitativa, solidaria y dará prioridad al logro de un grado equivalente de desarrollo, calidad de vida e igualdad de oportunidades en todo el territorio nacional”. El régimen transitorio no sigue criterios objetivos de reparto sino que surge de los montos que discrecionalmente giró a las provincias el gobierno de facto cuando modificó en 1980 el régimen de coparticipación de la ley 20.221/73, que sí estaba basado en criterios objetivos de

reparto. No es equitativa y solidaria ya que los habitantes de la provincia de Buenos Aires recibieron en 2016 un tercio de lo que reciben los habitantes del resto de las provincias. Resultado: rutas que se caen a pedazos, hospitales y escuelas carenciadas, maestros mal pagos. Para poder brindar los mismos bienes públicos, hace falta distribuir iguales recursos por habitante, ajustados por diferencias en los costos de provisión, en todo el territorio nacional.

Quien calla otorga. Por los reclamos de las provincias de Córdoba, San Luis y Santa Fe, el 24 de noviembre de 2015 la Corte Suprema declaró inconstitucional el descuento del 15% de los recursos de coparticipación hechos por la ley de presupuesto de 2006. Rompiendo la pasividad anterior, la provincia de Buenos Aires reclamó por el Fondo del Conurbano y otros fondos del impuesto a las ganancias de la que es excluida. Debe denunciar además, por vía legislativa, judicial y todo otro medio legítimo, la ley de representación en Diputados y el régimen transitorio de coparticipación. Estas leyes son inconstitucionales, dañan nuestra democracia y pisotean los derechos de sus ciudadanos.



## NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS SEPTIEMBRE 2017



**The Adventures of an IT Leader, Updated Edition with a New Preface by the Authors**  
Robert D. Austin, Shannon O'Donnell, Richard L. Nolan  
Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

Convertirse en un líder y gerente de TI eficiente presenta una serie de desafíos: desde la anticipación de las tecnologías emergentes hasta la gestión de relaciones con altos ejecutivos, vendedores y empleados, para comunicarse con la junta directiva. Un buen líder de TI también debe ser un líder empresarial fuerte.



**Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa**  
Luis Van Morlegan  
Buenos Aires: La Ley, 2016.

Los referentes de la gestión de recursos humanos en Argentina lanzan una mirada hacia los desafíos que deberá enfrentar dicha gestión ante los vertiginosos cambios culturales, sociales, económicos y psicológicos que presentará el futuro cercano. Una mirada desde diferentes ópticas para encontrar respuestas a esos desafíos, generando un escenario donde el acuerdo entre trabajadores y empleadores, el desarrollo del talento humano, retribuciones justas y competitivas y el cuidado de la salud laboral, sean los estándares de una gestión que necesita de logros concretos para mejorar la calidad del trabajo, el bienestar de los trabajadores y el logro de los objetivos para las organizaciones.

# La Argentina se ubica entre las economías más cerradas del mundo



Por el **Dr. Sergio Pernice**,  
Director de la Maestría en  
Dirección de Empresas,  
UCEMA.

**E**stamos en campaña electoral y, como es de esperar, se escuchan todo tipo de argumentos. Lamentablemente muchos de ellos parecen más diseñados para confundir al ciudadano que para informarlo. En particular quiero referirme a las afirmaciones que acusan al Gobierno de estar destruyendo a muchas empresas nacionales con una “apertura indiscriminada de la economía”.

No pretendo ni defender ni atacar a nadie, simplemente hacer un mínimo aporte a la causa de que los argentinos empecemos a tomar decisiones basadas en la realidad y no en la magia. El Índice Global de Competitividad del “World Economic Forum” (los que hacen las famosas reuniones de Davos) es una muy útil fuente de comparación internacional en una gran cantidad de parámetros que influyen en la competitividad de los países. En su edición 2016-2017 evalúa a 138 países del mundo. ¿Qué dice este índice respecto de nuestra “apertura indiscriminada de la economía”? La Argentina se ubica en el puesto 138 (es decir, entre los últimos) en cuanto a productos y servicios importados como porcentaje del PBI.

Cabe cualificar este índice porque, estrictamente hablando, por varias razones no es una medida muy fiel de qué tan cerrada es una economía. Por ejemplo, cuanto más avanzado es un país en general mayor es la proporción de servicios que su economía consume y produce, y los servicios tienden a ser más locales que los bienes. Entonces vemos algunas economías abiertas como la de Japón o Estados Unidos no muy lejos de Argentina en este parámetro. Más representativo para medir la apertura

de una economía es el parámetro que llaman “Competencia extranjera”, que mide en términos más generales que tan expuesta está una economía a la oferta de productos y servicios importados. Cuanto más alto es el indicador menos amenazado se encuentra. En la lista de los últimos 10 países, los más cerrados se ubican:

- Zimbabue (129)
- Nepal (130)
- Ecuador (131)
- Algeria (132)
- Brasil (133)
- Pakistán (134)
- Chad (135)
- Argentina (136)
- Venezuela (137)
- Rep. Islámica de Irán (138)

**La Argentina se ubica en el puesto 138 (es decir, entre los últimos) en cuanto a productos y servicios importados como porcentaje del PBI.**

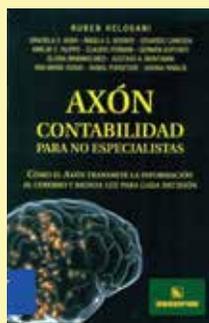
Solo dos cosas quiero remarcar. La primera es que acusar de apertura indiscriminada a un país que se ubica 136 de 138 refleja, o bien una profunda ignorancia, o bien deshonestidad. La segunda es que de los 10 países más cerrados del mundo, 4 están en América el Sur, y los cuatro tuvieron (y algunos todavía tienen) gobiernos populistas durante la mejor década de la historia para exportadores de materias primas. Realidad, no magia.

## MÁS NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS



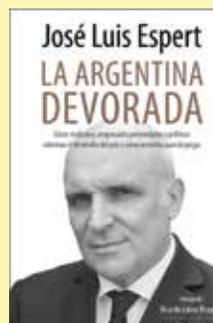
**Moneda, banca y mercados financieros**  
**Frederic S. Mishkin**  
México, D.F.: Pearson, 2014.

Se distingue por el manejo de un marco de referencia analítico y unificador que utiliza algunos principios económicos básicos para organizar el pensamiento de los estudiantes en torno a la estructura de los mercados financieros, los mercados de divisas, la administración de instituciones financieras y la función de la política monetaria en la economía. Además, contiene un cuidadoso desarrollo paso a paso de los modelos económicos.



**Axón - Contabilidad para no especialistas**  
**Coordinado por Ruben Helouani**  
Buenos Aires: Errepar, 2016.

Facilita el conocimiento de la contabilidad como paso introductorio para su uso y máximo aprovechamiento. Trata temas básicos y utilitarios de la contabilidad y la información contable. En general el lenguaje estrictamente técnico se presenta como un impedimento para su mejor comprensión. Por esto se intentó redactar esta obra con un lenguaje simple, casi coloquial, aún a costas de perder un poco de la típica precisión contable.



**La Argentina devorada**  
**Jose Luis Espert**  
Buenos Aires: Galerna, 2017.

El autor explica cómo sindicalistas, empresarios y políticos “en su mayoría corruptos” han saboteado el desarrollo del país. La idea que despliega en su libro busca dejar de lado “el modelo de una moneda de dos caras”, donde la moneda es “el populismo industrial” y las dos caras son “proteccionismo comercial” y el “gasto del Estado impagable”. Además plantea una propuesta de cambio que imita a los países a los que mejor les ha ido en los últimos años.

# En economía hacer siempre lo mismo trae peores resultados



Por **Mariano Fernández**,  
Profesor del Departamento  
de Economía, UCEMA

Una conocida cita de Albert Einstein señala que si buscamos resultados distintos no deberíamos hacer siempre lo mismo. En economía dicho concepto es ligeramente diferente, pues cometer siempre los mismos errores puede conducir a resultados peores. Y es precisamente lo que sucederá tarde o temprano en nuestro país.

Desde que comprendimos el rol de las expectativas endógenas o expectativas racionales descubrimos que los comportamientos sistemáticos de los gobiernos, al tratar de engañar a los agentes, tienen poca o nula utilidad.

Esta excepción al dicho del gran físico se basa en el rol que juegan las expectativas en macroeconomía. La ciencia económica ha refutado la idea de que las expectativas se forman como mecanismos ad-hoc, como es el caso de las expectativas adaptativas (Cagan 1956) que postulaban que los individuos usaban la información del pasado para revisar sus errores y, con ello, construir nuevas predicciones. Este tipo de expectativas, que usan variables desfasadas,

ha sido y es utilizada por consultores para realizar modelos de predicción de variables como inflación, crecimiento, desempleo y otros. El uso *naive* de la econometría puede generar resultados inesperados frente a cambios en los parámetros estructurales de la economía.

Esta forma de pensar fue refutada por la hipótesis de las expectativas racionales (Muth 1961, Lucas 1972 y Sargent 1972, entre otros), hoy llamadas *forward looking behaviour*. Su contribución más importante es que, bajo este mecanismo endógeno, los individuos no deberían cometer errores sistemáticos en la estimación de variables futuras. Esto no significa que puedan predecir el futuro, solo que cualquier patrón de engaño sistemático por parte de la autoridad, monetaria o fiscal, será develado por dicho mecanismo.

Habiendo realizado esta introducción teórica, y analizando los datos de crecimiento de la Base Monetaria y de las Letras, podemos concluir que no existe un patrón de cambio sistemático en la política del Banco Central de la República Argentina (BCRA), al menos desde diciembre de

**Desde diciembre de 2011 hasta junio del corriente año la base monetaria ha crecido a la misma velocidad que los precios.**

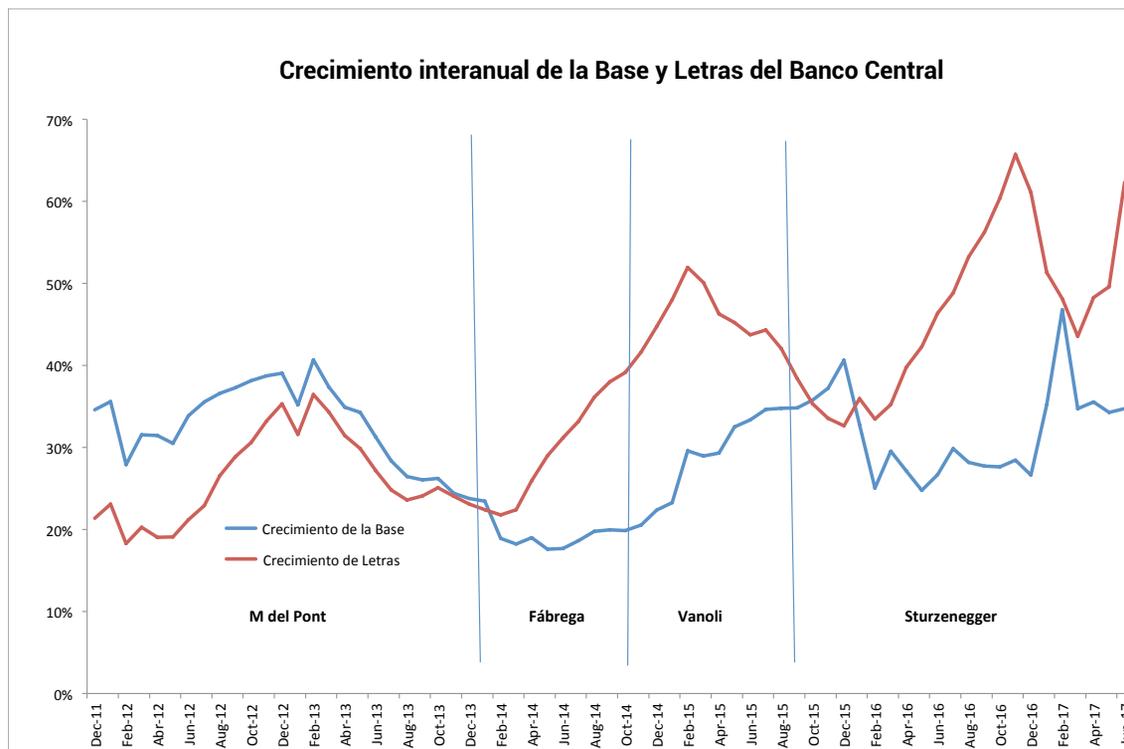
2011. Esto echa por tierra que, más allá de los anuncios realizados por las autoridades del BCRA, no han cambiado demasiado su política monetaria desde hace más de 6 años.

Desde diciembre de 2011 hasta junio del corriente año la base monetaria ha crecido a la misma velocidad que los precios. Sin embargo, el promedio de la era Cristina (Del Pont, Fábrega, Vanoli) vs era Macri (Sturzenegger) es levemente inferior. Una posible explicación a esto sería que la tasa de crecimiento de Base+Letras durante el actual gobierno es muy superior al promedio de la era anterior, pudiendo determinar un spread en la formación de expectativas sobre futuros incrementos de precios.

Por otro lado, el cambio en el perfil de ven-

		Promedio de crecimiento de Variables Monetarias seleccionadas Diciembre 2007-Junio 2017				
		Diversos cortes				
		Base Monetaria	M 2	Letras	Inflación	Base+Letras
	Promedio dic 07 a jun 17	26%	26%	37%	26%	29%
	Promedio dic 11 a jun 17	30%	29%	52%	30%	36%
CFK 1	Promedio dic 07 a dic 11	21%	21%	17%	22%	19%
CFK 2	Promedio dic 11 a dic 15	29%	31%	41%	28%	32%
MM	Promedio dic 15 a jun 17	31%	26%	78%	34%	48%
	Desvío dic 07 a jun 17	10.3%	8.3%	43.8%	6.3%	17.7%
	Desvío dic 11 a jun 17	6.7%	5.9%	42.3%	6.1%	12.0%
CFK 1	Desvío dic 07 a dic 11	12.4%	8.8%	37.7%	3.0%	19.4%
CFK 2	Desvío dic 11 a dic 15	7.0%	4.7%	40.8%	5.5%	9.3%
MM	Desvío dic 15 a jun 17	5.7%	6.9%	34.5%	5.6%	10.1%

Fuente: UCEMA, en base a BCRA. Desvío estandar sobre la base analizada en cada corte correspondiente.



**La situación en Argentina es grave, el déficit fiscal sigue su sendero de crecimiento, la deuda cuasifiscal está al límite de ser un instrumento que puede convertirse en dinero líquido en cualquier momento**

cimientos de las Lebac, verificado a partir de marzo de este año, determina la posibilidad de un nuevo escenario más riesgoso aún. Hasta esa fecha las letras de madurez más corta (28 o 35 días) representaban aproximadamente en cada vencimiento un 9% del stock total. A partir de esa fecha el mercado ha presionado al BCRA a acortar los plazos hasta representar un 33% del stock al plazo. Asimismo, la tasa de interés, contrariamente a la creencia de que el BCRA la determina, se ha vuelto endógena para evitar un desequilibrio mayor. Creo que es importante entender que en materia fiscal y monetaria poco ha cambiado desde 2011 a la fecha, salvo algu-

nas cuestiones cosméticas. Por ejemplo hoy no hay cepo, aunque aún existen dos fallos de Cámara contradictorios<sup>1</sup> que podrían determinar su retorno. Entonces no podríamos esperar que las cosas sean distintas y sí esperar que empeoren en algún momento.

Debería quedar claro que las expectativas no son las proyecciones de un grupo de consultoras o analistas acerca de lo que sucederá en el futuro. Las expectativas son las acciones de individuos o agentes económicos que optimizan el conjunto de información relevante para disminuir su exposición al riesgo.

La situación en Argentina es grave, el déficit fiscal sigue su sendero de crecimiento, la deuda cuasifiscal está al límite de ser un instrumento que puede convertirse en dinero líquido en cualquier momento; el nivel de endeudamiento neto no ha parado de crecer y el tipo de cambio real no ha parado de bajar, fogueado por los desequilibrios del Estado.

Bajo este escenario, cualquier baja en la

tasa de inflación debería ser percibida por los agentes como transitoria, atravesando ciclos espasmódicos de aceleración y desaceleración inflacionaria.

<sup>1</sup> CSJN 28/2014, CSJN 282/2014

## ¿Dónde están ahora?

### CAMBIOS LABORALES DE ALUMNOS Y GRADUADOS

#### ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA:

**Grosembacher, Eric Wilhder** de Honorable Cámara de Diputados de la Nación a Pablo Gerchunoff.

#### ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS:

**Chalón, Ludmila** de Proyecto[R] Público a Nueva Proyección.

#### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

**Blanco Paulino**, **Sebastián María** de Faurecia Argentina SA a Red Surcos S.A. | **Malamud, Nicolás Pablo** de Estudio Bruchou Fernández Madero & Lombardi a CIFAG S.A. | **Mouso, Agustín** de Peugeot Citroen Argentina a JP Morgan Chase Bank | **Puyos Da Costa, Ezequiel** de Picasso Semillas a ACA | **Saal, Guido** de Lodden Caballito a Ernst & Young Consulting SA | **San Miguel, Pablo** de Fly Dreamers a L'Oreal Argentina | **Weinstabl, Fernando Claudio** de RSA Seguros Argentina a SEGUROS SURA S.A.

#### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA

**Lalanne, Roberto Manuel** de UCEMA a Management Solutions | **Nocera, Ignacio Nahuel** de Puente Hermanos SA a Page Group - PagePersonnel.

#### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS

**Feysulaj, Agustín** de Eliggi SRL a Estudio Contable Dr. Gustavo Feysulaj | **Narvaez Primero, Facundo** de JTF a CRISIL IREVENA ARGENTINA S.A. | **Adduci, Tomás** de Deer Valley Resort a Mercap | **Coulombie, Ariel Diego** de Rava Bursatil a ROFEX S.A. | **Fasciolo, Maurizio Stefano** de Accenture SRL a BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES | **Jaramillo Yara, Paula Andrea** de Management Solutions a Banco Saenz.

#### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**Mon, Victoria** de Consultoría a Accenture.

#### ALUMNOS DEL DOCTORADO EN FINANZAS

**Mosquera González, Daniel Fernando** de Banco Comafi a Social Clap.

#### ALUMNOS DEL POSGRADO EN MANAGEMENT

**Budanovich, Ivana** de Hospital Presidente Perón a Promedon S.A.

#### GRADUADOS DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO:

**Bentolila, Lucía Antonella** de ExxonMobil BSC Argentina SRL a JP Morgan Services | **Di Lella, Jose Ignacio** de Price Waterhouse & Co. S.R.L. a Ernst & Young | **González Segura, Magdalena** de Google Argentina a Google Chile | **Jove, Mirley Aldana** de ExxonMobil a FixScr affiliate of FitchRatings | **Ratcliffe, Andrés Eduardo** de Bonafide SAIC a Unilever de Argentina SA.

#### GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS:

**Rizzo, Sofía** de Telecom Personal S.A a Banco Supervielle

#### GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

**Gandaras, Melanie Nicole** de Selma Farmacéutica a Orbis Mertig S.A.I.C. | **Gómez Palmés, Justo José** de Amphibia for brands a Banco Itaú BBA | **Kaplinsky, Eric Martín** de Wobiz a Twitter | **Saidon Nicole** de Axonier a Telefónica de Argentina SA | **Sanz, Gonzalo** de La Caja de Seguros SA Grupo Clarin - AGEA | **Toledo, Santiago** de Ernst & Young International a Accenture SRL.

#### GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA:

**Jove, Mirley Aldana** de ExxonMobil a FixScr affiliate of FitchRatings | **Valin, Nicolás Alberto** de Accenture a BE - Urban Clothing Co.

#### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

**Amodei, Pablo Cristian** de Carrefour Argentina SA a NIKE ARGENTINA SRL | **Barbagallo, Gustavo Alfredo** de Cadbury Stani Adams a INTI Instituto Nacional de Tecnología Industrial | **Barvá, Pablo Alejandro** de Starwood Hotels & resorts Inc. a Marriott International | **Brener, Mariano** de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a Organización Internacional del Trabajo (OIT) | **Bulacio,**

**Omar Enrique** de SUTEC SA a Industrias Vezyca S.A. | **Calo, Fernando Damián** de Telefónica de Argentina SA a Frixtel Corporation SA | **Carlomagno, Alejandro Bruno** de Satus Ager SA a FCA Fiat Chrysler Automobile - Changsha City, China | **Celedoni, Hernán** de BGH a PRADAN SA | **Cettolo, Gustavo Daniel** de ALGO Group (Italia-Argentina) a Imerys Argentina | **Conde, María Gimena** de PAMI a Universidad del CEMA | **Coulougian, Leonardo Luis** de LOG-IN Mercosur SRL a Fabbri Argentina SRL | **D'Andrea, Roberto Juan Octavio** de Consultor Independiente en Sistemas, Negocios y Facilities a Superintendencia de Seguros de la Nación | **Díaz, Christian Hernán** de ABB SA a Cimet | **Espina, Ezequiel** de Schneider Electric Argentina a Schneider Electric Chile | **Esteban, Cynthia Paula** de Grupo Los Grobo a Universidad Tecnológica Nacional | **Faccione, Bruno Román** de Ente Autárquico Teatro Colón a SBASE (Subterráneos de Buenos Aires S.E.) | **Geranio, Jorge Martín** de Coteminas Argentina SA - Planta Santiago del Estero a Krawi SRL | **González Viberti, Hernán Abel** de Banco Hipotecario SA a Comafi Bursatil SA Sociedad de Bolsa | **Maglio, Gustavo** de Banco de Boston a Asociación Argentina de Compañías de Seguros | **Maldonado, Víctor José** de actividad independiente a Ministerio de Educación | **Martinez Vivot, Matías** de Trading Sur a Atanor SCA | **Mazza Fraquelli, Anibal Mario** de Universidad de Belgrano a UCES | **Pérez Fagonde, Gustavo** de actividad independiente a Correo Oficial de la Rep. Argentina SA | **Salmon, Roberto René** de Hewlett Packard a IBM | **Sanz, Gonzalo** de La Caja de Seguros SA a Grupo Clarin | **Sarni, Ricardo Javier** de FCA Fiat Chrysler Automobiles a Renault Argentina | **Satragno, Verónica** de ASOCIADOS DON MARIO SA a Agldea SA | **Spaciuk, Alejandro Andrés** de Alstom a Empresa Nacional de Ingeniería | **Theiler, Gisel Alejandra** de Grupo ASSA a John Deere- Concesionarios | **Remonda Castro Tourón Sarti, Sebastián Roberto** de Ford Credit Cia Financiera SA a Ford Argentina SA | **Vago Anaya, César Ignacio** de Telefónica Hispam a Telefónica de Argentina | **Villahermosa, Luis Mariano** de Siegwark Argentina S.A. a Ledvance S.A. | **Varela, José Ricardo** de Danone Argentina SA a La Serenísima S.A.

#### GRADUADOS DE LA CARRERA MAESTRÍA EN FINANZAS:

**Anzotegui, Diego Alejandro** de FIE Gran Poder S.A. a independiente | **Berhouet, Gonzalo** de Howarth de Roth LLP a Mozoo UK Ltd | **Chaves, María Marta** de Aegis Argentina S.A. a emprendimiento personal | **Consoli, Víctor Mariano** de TGLT S.A. a CRIBA SA | **Dip, Héctor Hugo** de United Nations, Geneva a Central Bank of Germany, Francfort | **Feniak, Sergio Alejandro** de Asociart SA Aseguradora de Riesgos del Trabajo a Dirección y Gestión Aseguradora | **Gaguine Sinclair, Ronaldo David** de Revlon Argentina a ADM Europe | **Gojman, Gabriel Adrián** de Business Network Builders (BNET SA) a Digital Blend | **Lopardo, Mariano Pablo** de Assurant Arg. Compañía de Seguros SA a Chubb Argentina de Seguros SA | **Luciani, Guillermo** de Novell de Argentina a ARSAT / Ministerio de Modernización | **Madkur, Héctor Horacio** de Banco Macro Bansud SA a UNT | **Merlo, Mariano Germán** de Telefónica a actividad independiente | **Mosquera González, Daniel Fernando** de Banco Comafi a Social Clap | **Nolazco, Francisco Javier** de BANCO FINANSUR S A a Neix S.A. | **Savino, Juan Ignacio** de Sabertia Capital Partners a Altmnt Capital Partners | **Stern, Nicolás Francisco** de GENNEIA S.A. a SIGLA Consultores de Energía S.A. | **Zubillaga, Marcos Daniel** de Telefonica Moviles SA a Grupo Loyalty.

#### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**Giraud, Carla Andrea** de ACA - Asociación de Cooperativas Argentinas a Expreso Total SRL.

#### GRADUADOS DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

**Rossi, Sebastián Pablo** de NT Advisors a Network Broadcast.

#### GRADUADOS DEL DOCTORADO EN FINANZAS

**Streb, Maria Luisa** de Universidad de San Andrés a Universidad del CEMA.

## » MBA

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

Entre los 100 líderes empresarios más destacados de la Argentina, el 50% de los que realizaron un MBA en nuestro país lo hizo en la UCEMA.

## » Posgrado en Management

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

**Duración: 8 meses**

\* Otorga créditos para el MBA UCEMA.

## » MAF

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

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

## » Especialización en Finanzas

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

**Duración: 9 meses**

## » MAESTRÍAS

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

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

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

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

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

## » ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

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

## » DOCTORADOS

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

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

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

## » EDUCACIÓN EJECUTIVA Y FORMACIÓN A MEDIDA

### DIPLOMATURAS

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

### PROGRAMAS EJECUTIVOS

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



[ucema.edu.ar](http://ucema.edu.ar)

Av. Córdoba 374 - Ciudad de Buenos Aires - Argentina  
**(011) 6314-3000** [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)



**UCEMA**

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



2014

# Escorialhuela Gascón

GRAN RESERVA

MALBEC

...ual. Primera semana de April. Du...  
Escorialhuela Gascón. Azule. Du...  
... de altura sobre el nivel del...  
... ble francés.  
... n único.  
... reflejo de la...