

REVISTA

# ucema

junio 2008



## Estudiantes en Italia

Festival of the Cities Enterprises

arte

Genia Streb

## notas de análisis

Coaliciones de voluntad  
y de capacidad

La reforma del sistema  
previsional argentino

El "neomercantilismo" en acción

La ley de la selva

Cómo reducir el riesgo de fraude  
en las organizaciones

# Escorihuela Gasca

## SANGIOVESE

Cosecha: 1ª semana de Abril de 2015.

Viñedo: Finca Escorihuela Gasca,  
ubicada a 950 mts. de altura.

Crianza: 80% en roble francés,  
20% en roble americano.

Le: 7 meses en barrica  
Color rojo



## 02 agenda

## 03 académicas

Nuevo libro de López Dumrauf.  
1º Congreso Argentino sobre Mercado de Capitales.

## 04 centro de graduados

Se corrió la maratón solidaria UCEMA 2008.

## 06 eventos

Nueva promoción de graduados.

## 08 desarrollo profesional

*Reclutamiento profesional*, por R. Bäcker, Korn Ferry.  
Actividades para alumnos y graduados.  
*El salario toma nuevas formas*, por M. Frías, Bumeran.com.

## 12 nota de tapa

Experiencia multicultural y multidisciplinaria.

## 14 emprendedores

Charla con Lando Simonetti, fundador de La Martina.

## 15 cultura

Programa cultural UCEMA Santa Catarina.

## 16 arte

"Organismos", de la artista plástica Genia Streb.

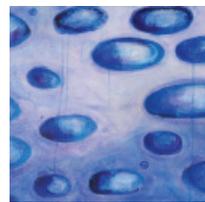
## 18 notas de análisis

*De las "coaliciones de voluntad" a las "coaliciones de capacidad":  
haciendo que las coaliciones de voluntad funcionen*,  
por J. Battaleme.  
*Una nota sobre la reforma del sistema previsional argentino*,  
por V. D'Elía.  
*El modelo productivo argentino: el "neomercantilismo" en acción*,  
por K. Fernández y R. Fernández.  
*La ley de la selva*, por C. Rodríguez.  
*Cómo reducir el riesgo de fraude en las organizaciones*,  
por C. Rozen.

## 32 dónde están ahora

Cambios laborales de alumnos y graduados.

## 32 posdata



Revista UCEMA - Año II - Número 6

Editor: Carlos A. Rodríguez • Jefa de redacción: Valeria Maruffo • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores) Katherina Fernández (asistente del comité editorial) • Desarrollo Profesional: Ariela Vinitzky • Diseño y fotografía: Brenda Lamothe Coulomme y Alejandro Aranda.

Agradecemos a las siguientes empresas que contribuyen con su apoyo al programa de Becas Análisis para alumnos de las Licenciaturas en Economía y en Dirección de Empresas. ACE Seguros S.A. / Galaxy Entertainment Argentina S.A. / Organización TECHINT / PCFG Advisory S.A.- Perez Companc Family Group.

Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA.

La revista de UCEMA es una publicación bimestral de la Universidad del CEMA. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Tel: (541)6314-3000 E-mail: revista@ucema.edu.ar www.ucema.edu.ar

# [ agenda ]

## junio

### XI Concurso Nacional UCEMA para alumnos de colegios secundarios

La Universidad del CEMA organiza anualmente un concurso para estimular en los jóvenes el espíritu creativo y analítico a través del desarrollo de un proyecto original. Para participar, los estudiantes deben preparar en grupo una monografía sobre el tema "Emprendedores". Las bases del concurso y los premios para los ganadores se pueden consultar en la página web:

[www.ucema.edu.ar/emprendedores](http://www.ucema.edu.ar/emprendedores).  
Límite para la inscripción: 13 de junio

**Más información:** [grado@ucema.edu.ar](mailto:grado@ucema.edu.ar)



## junio / julio

### Programas de Actualización

#### Herramientas de Valuación de Proyectos de Inversión

Inicio: 11 de junio.

#### Financial Statement Analysis

Inicio: 12 de junio.

#### Coaching Ontológico

Inicio: 23 de junio.

#### Project Management

Inicio: 23 de junio.

#### Leasing: una herramienta de financiamiento

Inicio: 23 de junio.

#### Economía Ambiental

Inicio: 24 de junio.

#### Gerenciamento de las relaciones con la Prensa y Media Training

Inicio: 24 de junio.

#### Análisis Técnico de Mercados Financieros

Inicio: 24 de junio.

#### Gestión de Recursos Humanos

Inicio: 3 de julio.

**Más información:** [actualizacion@ucema.edu.ar](mailto:actualizacion@ucema.edu.ar)

## agosto

### Programas Ejecutivos

Los programas ejecutivos han sido diseñados para aquellos profesionales a quienes, dada su restricción de tiempo, no les resulta posible realizar estudios formales, pero que desean adquirir un conocimiento riguroso y acabado de su especialidad. Tienen una duración de diez semanas y se dictan en dos clases semanales de 18:30 a 21.

#### Programa Ejecutivo en Mercado de Capitales

(25 de agosto al 3 de noviembre)

#### Programa Ejecutivo en Agronegocios

(25 de agosto al 3 de noviembre)

#### Programa Ejecutivo en Dirección de Empresas

(26 de agosto al 4 de noviembre)

#### Programa Ejecutivo en Finanzas de Empresas

(26 de agosto al 4 de noviembre)

**Más información:** [ejecutivos@ucema.edu.ar](mailto:ejecutivos@ucema.edu.ar)

## Nuevo libro de Guillermo López Dumrauf

Se acaba de publicar en La Ley el libro de Guillermo López Dumrauf "Macroeconomía Explicada, con Extensiones a los Mercados de Capitales y al Diseño de Escenarios Económicos". Es un texto pensado para el estudiante que toma su primer curso de macroeconomía pero también para ayudar al profesional de negocios que necesita comprender y entronizar las principales variables macroeconómicas en escenarios económicos para tomar decisiones con información más completa. Incluye también un capítulo sobre globalización financiera y la interacción entre la macroeconomía y los mercados de capitales.

Guillermo López Dumrauf es consultor económico financiero, asesor de empresas y entidades financieras. También es autor de "Finanzas Corporativas" (Grupo Guía, 2003) y "Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque aplicado, 2da edición" (La Ley, 2006). Es Profesor Titular de Fusiones y Adquisiciones en el Master en Finanzas Corporativas, y de Opciones Reales en el Doctorado en Finanzas de la Universidad del CEMA. Fue el consultor de la valuación de la primera Pyme en cotizar en bolsa en 2006, leading case en el mercado argentino. Recientemente fue designado miembro del Consejo Honorario del Instituto de Investigaciones Económicas y de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Salta, junto con Víctor Elías y Juan Mario Jorrat.



## 1º Congreso Argentino sobre Mercado de Capitales: aspectos jurídicos y contables

25 y 26 de septiembre de 2008

El Departamento de Finanzas de la Universidad del CEMA invita a participar del "1º Congreso Argentino sobre Mercado de Capitales: Aspectos Jurídicos y Contables", que se realizará los próximos 25 y 26 de septiembre en la sede de UCEMA con la dirección de Cecilia Lanús Ocampo y Marcelo Camerini.

El Congreso tiene por objetivo analizar, reflexionar y debatir acerca de las diversas aristas que hacen a la situación de dicho mercado en la actualidad, además de proponer y estudiar las perspectivas para su desarrollo futuro. Se busca abordar un estudio profundo de las distintas cuestiones que hacen al desarrollo de un mercado de capitales para el fortalecimiento y crecimiento económico y convocar en un foro la opinión de estudiosos, profesionales, intermediarios e instituciones.

Se reciben ponencias hasta el 15 de julio de 2008. El temario y el reglamento de ponencias están disponibles en: [www.ucema.edu.ar/congreso](http://www.ucema.edu.ar/congreso).

# Se corrió la maratón solidaria **UCEMA 2008**

Más de 6.000 personas asistieron a la cuarta maratón solidaria de la Universidad del CEMA, el domingo 13 de abril en Costanera Sur.

**E**l evento, organizado por el Centro de Graduados (CGC) y la Carrera de Contador Público de UCEMA, fue llevado a cabo por el Club de Corredores y tuvo como objetivo colaborar con el Hogar Jesús de Belén y la Fundación Banco de Alimentos. La largada se inició puntualmente a las 10 de la mañana y fue anunciada por fuertes bombas de estruendo, en Azucena Villaflor y Avenida de los Italianos, en la Costanera Sur de la Ciudad de Buenos Aires.

Los 6.000 corredores - en su mayoría alumnos y graduados de UCEMA, profesionales y hombres y mujeres de negocios - optaron

por el recorrido de 8 kilómetros o por el de 3 kilómetros y corrieron con una remera Puma blanca y bordó, los colores de la UCEMA. El evento contó, como ya es tradicional en las maratones UCEMA, con la hidratación de Gatorade.

Los ganadores de la categoría general masculina de 8 kilómetros fueron: Daniel Simbrón (25 minutos y 30 segundos); en segundo lugar Santiago Cisneros (25 minutos y 46 segundos) y en tercer lugar Jorge Mourelle (25 minutos y 47 segundos). En la categoría femenina de 8 kilómetros resultaron ganadoras: Gabriela Almada (29 minutos y 59 segundos); en segundo lugar María Lázaro (30



minutos y 47 segundos); y en tercer lugar Noel Tow (31 minutos y 4 segundos).

Además de recibir medallas y regalos, los ganadores fueron premiados en el escenario con una corona de olivos, símbolo del reconocimiento al esfuerzo desde los Juegos Olímpicos de la Antigua Grecia. Daniel Simbrón, el ganador del primer puesto en la categoría caballeros de 8 kilómetros, recibió además la Copa General Motors 100 años, ofrecida por la empresa auspiciante del evento. Los premios fueron entregados por directivos de las empresas sponsors, y en el caso de la categoría especial para discapacitados, por graduados recientes de la Carrera de Contador Público. Hubo también un premio al esfuerzo en equipo, que se otorgó a las organizaciones cuyos corredores obtuvieron el mejor tiempo en promedio. El primer puesto fue para OSDE, el segundo para UTN y el tercer puesto para HSBC.

La Maratón UCEMA 2008 contó con el auspicio de importantes empresas que entregaron premios para los ganadores y sorteos: General Motors, BDOBecher, Puma, Banco Patagonia, El Cronista, Grupo Carrefour, Intellinet, MetAFJP, MetLife, Tetra Pak, Farmacity, Adecco, DHL, QBE, Central de Restaurantes, Freddo, Boehringer Ingelheim, BGH, Puente Hermanos, Gatorade, Eco de los Andes, Interplan, Spettus, Inolsur, Mandarina, Lear Corporation, Sertec, Etek, Reimax, Melanitur, Pow, Claves y Hospital Alemán.



Ariadna Guaglianone, María Sol Zambón y Pía Batino Garay.



Carlos Rosales, Augusto Bovio y Pablo Fernández.



Karina Spataro y Mariana Castelo.



Alejandro Zappe y Ricardo Vázquez.

## HALL OF FAME

### AEROBICA 3 KM

- |   |                     |                 |
|---|---------------------|-----------------|
| 1 | María Sol Zambón    | Augusto Bovio   |
| 2 | Pía Babino Garay    | Pablo Fernández |
| 3 | Ariadna Guaglianone | Carlos Rosales  |

### PROFESORES

- |   |                     |                   |
|---|---------------------|-------------------|
| 1 | Patricia Zeisel     | Ricardo Pantazis  |
| 2 | Katherina Fernández | Juan Manuel Calvo |

### COMPETITIVA 8 KM

- |   |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|
| 1 | Karina Spataro  | Alejandro Zappe |
| 2 | Mariana Castelo | Ricardo Vázquez |
| 3 | Yamila Timoner  | Andrés Pando    |

### PROFESORES

- |   |                     |             |
|---|---------------------|-------------|
| 1 | Florencia Funes     | Jorge Paz   |
| 2 | Adriana Delle Donne | Jorge Streb |

### MAYORES 40 AÑOS

- |   |               |                 |
|---|---------------|-----------------|
| 1 | Ana Zorgno    | Alejandro Zappe |
| 2 | Mariana Emina | Ricardo Vazquez |

# Nueva promoción de graduados

Se realizó en mayo la 25° Graduación de la Universidad del CEMA, dividida en dos ceremonias: una dedicada a las carreras de posgrado y otra a las carreras de grado que se dictan en la Universidad.

**L**a graduación de posgrado tuvo como protagonistas a 226 graduados. La Maestría en Dirección de Empresas contó con 108 graduados; la Maestría en Finanzas, 79; la Maestría en Economía, 11; la Maestría en Ciencias del Estado, 10; la Maestría en Agronegocios, 9 y la Maestría en Evaluación de Proyectos, 2. También recibieron sus títulos cuatro Doctores en Economía y tres doctores en Dirección de Empresas.

La graduación de carreras de grado contó con 51 graduados: 20

Licenciados en Dirección de Empresas; 20 Licenciados en Economía; cinco Licenciados en Ciencias Políticas y seis graduados de la carrera de Contador Público.

La ceremonia de posgrado fue presidida por el Rector de UCEMA, Carlos Rodríguez, quien resaltó que la Universidad cumple 30 años en 2008: "Como el promedio de graduados de posgrado es de 32 años, somos casi hermanos", bromeó. El economista recordó los primeros años del antiguo CEMA (Centro de Estudios Macroeco-



nómicos de Argentina) y algunos puntos relevantes de la situación económica del país en aquel momento, comparándola con el momento actual. Habló de la importancia de la educación como inversión en capital humano, “un tipo de capital que nadie podrá sacarles, ni siquiera ustedes mismos aunque quisieran”.

La ceremonia de grado fue presidida por Marcos Gallacher, Secretario Académico, que habló de la importancia que tiene la educación para nuestro país y de la diversidad en el modelo educativo de UCEMA. Recordó que este año, además de conmemorarse treinta años de la fundación de la Universidad del CEMA, se cumple otro aniversario importante: los primeros diez años de graduados de carreras de grado. Antes de la entrega de diplomas, Marcos Gallacher compartió con la audiencia un dato curioso: “de los once graduados que terminaron su carrera con diploma de honor, nueve son mujeres”.

Esta graduación fue un festejo especial para la carrera de Contador Público y para el Doctorado en Dirección de Empresas, ya que ambos programas entregaron diplomas a los integrantes de su primera promoción. Los nuevos Doctores en Dirección de Empresas - entre ellos el profesor de UCEMA Enrique Yacuzzi - recibieron su título de manos de Luisa Montuschi, directora del programa. Los títulos de la carrera de Contador Público fueron entregados por su director, Antonio Marín, quien dijo a sus alumnos “ahora somos colegas, pero saben que pueden recurrir a mí y a todos sus profesores cada vez que lo necesiten”.

Tanto graduados como profesores ofrecieron emotivos discursos. Gabriela Catri, Master en Finanzas, habló del desafío que implicó la Maestría en su carrera profesional. Belén García Basalo, flamante Licenciada en Dirección de Empresas, dijo que de todas las enseñanzas obtenidas de la Universidad destacaba el desarrollo del espíritu crítico, el hecho de haber aprendido a preguntar y a hacerse preguntas “porque el que no pregunta no avanza”.

El profesor Carlos Olivieri dio el discurso en nombre de los profesores de posgrado, que se centró en ofrecer a los graduados siete recomendaciones o “claves para el éxito”: tener pasión; trabajar duro; que el trabajo sea de calidad; concentrarse y especializarse; servir a los demás; ser creativo; y por último, ser tenaz. El discurso de los profesores en el evento de grado estuvo a cargo de Alejandro Corbacho, quien instó a los graduados a ver en sus padres un ejemplo a seguir en su vida como profesionales y como personas de bien.



Belén García Basalo dio el discurso en nombre de los graduados de grado.



La primera promoción de contadores de la Universidad del CEMA.



Luisa Montuschi, directora del Doctorado en Dirección de Empresas, le entrega el título a Enrique Yacuzzi

# Reclutamiento profesional:

## Cómo opera una firma de executive search y cómo vincularse para acelerar tu desarrollo profesional

Por **Ricardo Bäcker**, Director de Korn/Ferry International para el Cono Sur.

**L**as diversas maneras de identificar aspirantes a puestos gerenciales en una empresa están relacionadas con la importancia estratégica de la posición a cubrir.

En su origen, los ejecutivos de las empresas eran personas del conocimiento de los accionistas, sumadas a otras que, sin serlo, fueron ocupando distintas posiciones dentro de la organización a medida que transcurría el tiempo, como premio a su lealtad. Cuando cambiaban las circunstancias externas y el grado de exigencia se hacía mayor, muchas veces aparecía la falta de capacidad y estas personas debían ser reemplazadas. Para ello se comenzó a recurrir a los avisos, procesados por la propia empresa o por terceros. Y a partir de la cantidad de aspirantes que respondían a dichos avisos, se desarrollaron instrumentos de entrevista, de testeo de personalidad o habilidades, a fin de “seleccionar” al mejor de los “aspirantes”. Es por ello que este método se denomina Selección.

Pero este método deja de lado a mucha gente valiosa, que está trabajando actualmente y por consiguiente no suele mirar avisos. Esta gente representa, en un país “normal”, a la mayoría de los posibles e incluso mejores candidatos. Para lograr contactarlos se comenzó a recurrir a una forma más sistemática: salir en su búsqueda. Y así fue como surgió el “head-hunting” como servicio ofrecido por personas dedicadas al tema. Estas personas se convirtieron luego en empresas, que contaban a su vez con un equipo de “back-office” dedicado a escudriñar el mercado hasta encontrar a los candidatos más calificados. Así surgieron las empresas de executive search.

Esta es por definición una actividad tercerizada porque involucra alta especialización y bajo volumen; no tendría sentido que fuera propia de una empresa. Y no hay duda de que la especialización permite encontrar más candidatos potenciales, lo que mejora la posibilidad de elegir.

### Cómo evaluar una empresa de Executive Search

En primer lugar, recomendamos que el ejecutivo máximo de la empresa contratante participe activamente del proceso de selección

de las altas gerencias, transmitiendo su visión y sus valores, elemento esencial para estas posiciones.

Asumiendo que participe, la segunda recomendación es que observe si se siente cómodo con el consultor frente de sí, tanto desde el punto de vista personal como en relación con los valores que parece transmitir y su entendimiento del negocio. Se debe tener muy en cuenta que el profesional seleccionado va a “recorrer” el mercado evaluando gente, y basándose en su criterio decidirá a quién presentar y a quién no. Si no muestra ser criterioso y comprensivo, es poco probable que tome la decisión correcta.

El consultor adecuado será aquél que, partiendo de lo que tiene claro el cliente y de su buen entendimiento del contexto, sea capaz de extender las necesidades del cliente a las características del candidato ideal. Esto sólo se logra con un profundo conocimiento de la industria y de la función a cubrir, que surge normalmente de experiencias profesionales en la vida previa a ser consultor en executive search.

La especialización permite encontrar más candidatos potenciales, lo que mejora la posibilidad de elegir.

Por ello, para diferentes búsquedas puede que el consultor óptimo no sea el mismo, y de ahí la tendencia a la especialización, que sólo es posible trabajando en forma regional. Cada vez más firmas trabajan con grupos especializados en relación con las pequeñas empresas uni o bipersonales.

Uno de los elementos fundamentales que “contrata” una empresa al tercerizar este tipo de servicios es que, razonablemente,



Ilustración: Rodolfo Clix

se haya considerado a la mayor parte de los candidatos posibles del mercado, porque así se tendrá un espectro mucho más amplio y, por consiguiente, más posibilidades de elegir. Habrá que asegurarse entonces de que la firma consultora cuente con el equipo de "back-office" que mencionábamos, dedicado a la investigación del mercado, que permita asegurar que se exploró tal mercado en el mayor detalle posible.

También es importante la reputación, local o internacional, de la firma, porque esta imagen se transmite hacia la empresa contratante y le permite lograr al consultor que los mejores candidatos acepten concurrir a una entrevista para explorar alternativas.

Y, nuevamente, la visión de "hombre de negocios" del consultor es la que permite una conversación de igual a igual con los buenos candidatos, evaluando el mutuo beneficio de un acercamiento a la empresa, especialmente cuando se trata de las más altas gerencias.

¿Siempre es mejor el executive search? De lo descrito surgen algunas guías para ayudar a decidir qué tipo de firma conviene contratar para elegir a un nuevo ejecutivo. No cabe dudas que si son funciones de las más altas (gerencia general y sus reportes directos), es difícil que no resulte justificado embarcarse en el executive search porque la forma que se elija de encontrar y se-

leccionar candidatos tiene un altísimo impacto en el resultado de esta incorporación y por la índole de las posiciones es una de las inversiones de mayor índice de retorno.

#### **Cómo proceder como candidato para contactarse con una empresa**

En base a lo anterior, ¿cómo debe actuar uno si desea estar vinculado a una empresa de executive search? En primer lugar, elegir la empresa con la que se va a contactar de acuerdo al propio nivel. Un joven profesional pierde su tiempo en ese ámbito; debe ir a empresas que trabajan en su segmento. Si uno está en los rangos de "top management" o listo para estarlo, debe mandar su CV. Tiene cierta ventaja mandarlo a algún nombre específico, pero no es imprescindible. No debe frustrarse si no le dan entrevista inmediata. Un CV es muy valioso para un consultor si tiene una búsqueda para ese perfil. Si no, tiene que guardarlo. Y puede entrevistar a la persona, pero no se va a acordar pasados 3 meses. Hay que confiar en el sistema que tiene la consultora en su base de datos.

Pero, aquí viene la receta de oro: no insista en las reuniones, pero sí, cada 6 a 8 meses reenvíe su currículum. Aumenta la probabilidad de que cuando alguien lo mire, encuentre que tiene fit posible para un proyecto.

## Actividades para alumnos y graduados

### » Workshops de orientación profesional

---

Los workshops de orientación profesional son realizados por profesionales expertos en recursos humanos de diversas empresas y consultoras, para desarrollar temas relacionados con la orientación y el futuro profesional de nuestros alumnos y graduados.

- **Junio**

***Las competencias requeridas en los puestos ejecutivos en el mercado laboral actual.***

Ariel Urcola – Managing Director, Leaders Trust International.

- **Julio**

***Role playing de Assesment Center para Gerentes.***

BDO Becher.

- **Agosto**

***Effective Relationships in Business - Cómo pueden nuestras diferencias culturales afectar nuestras relaciones de negocios.***

Bryant Hillas - Belén Alvarez & Equipo.

American Accent Training Workshop. English Services Teachers.



### » Programa de intercambio

---

#### **Proyectar una experiencia internacional**

Para los alumnos de la Maestría en Finanzas, el cierre de inscripción al Programa de Intercambio es el 1 de agosto de 2008.

La inscripción para alumnos de las carreras de grado y de las maestrías (Dirección de Empresas, Ciencias del Estado, Agronegocios, Economía y Dirección Bancaria) cierra todos los años el 1º de marzo.

Recomendamos a todos los alumnos interesados en participar informarse con la suficiente anticipación y consultar directamente con el Departamento de Desarrollo Profesional.



### » Semana del empresario

---

#### **Aplicá conocimientos teóricos en las distintas áreas de la actividad empresarial**

Sigue abierta la inscripción para aquellos alumnos de las carreras de grado que estén interesados en conocer las diferentes áreas de una empresa y su funcionamiento, asistiendo durante una semana en las distintas tareas al personal de la institución asignada.

## Día de la empresa

### Contacto directo con empresas y consultoras

El próximo 26 de junio se realizará el Día de la Empresa, que convoca anualmente a compañías y consultoras de primer nivel y donde los alumnos y graduados de UCEMA tienen contacto directo con personal de recursos humanos.

Las empresas y consultoras participantes ofrecen información institucional y de sus programas de pasantías y de jóvenes profesionales. Además, cada empresa ofrecerá a los participantes un panorama de las búsquedas laborales en las distintas áreas del negocio, con perfiles y requisitos, además de la posibilidad de tener una entrevista personal.

#### Las empresas confirmadas hasta el momento son:

Accenture	Grupo BBVA
American Express Argentina	Grupo Cencosud
Banco Macro	Grupo Danone
Bumeran.com	KPMG
Cargill	L'Oréal Argentina
Coca-Cola FEMSA	LAN Argentina
Consultora Grafológica Argentina	Massalin Particulares
Crisil Irevna Argentina	Molinos Río de la Plata
Deloitte	Philips Argentina
Eli Lilly Interamericana	Pistrelli, Henry Martin y Asociados
Execuzone	Shell CAPSA
ExxonMobil	Syngenta Agro
Finning CAT	Von der Heide
Ford Argentina	Wal-Mart



## El salario toma nuevas formas

por **Martín Frías**, Gerente de Marketing, Bumeran.com.

Mucho se habla últimamente de la escasez de capital humano calificado, de la escasez de jóvenes talentos y de la puja de las empresas en el mercado laboral por captar la mano de obra disponible o bien "tentar" a quienes ya se encuentran insertos en el circuito.

Lo interesante es que el eje central de estas pujas no es hoy el salario en su forma pura como todos conocemos: la remuneración en sí misma. Distintos estudios realizados por especialistas del mercado laboral demuestran que las expectativas y los intereses de los trabajadores argentinos no están centrados en la remuneración como factor determinante, sino que hay otros conceptos como desarrollo profesional, plan de carrera, paquete de beneficios y flexibilidad horaria que ocupan, en más del 50% de los casos encuestados, un lugar preponderante por sobre el salario.

Por tal motivo, consideramos que los directores y gerentes de Recursos Humanos se encuentran hoy frente a un nuevo desafío: encontrar en el salario formas más atractivas que la remuneración misma. Esto significa que deben re pensar sus estrategias y políticas de compensación, desarrollando acciones que trasciendan al salario como punto neurálgico de las mismas.

En línea con este nuevo escenario, en un desayuno realizado por Bumeran el pasado 23 de abril, se habló de la importancia para las empresas de generar una Marca Cultural o "Employer Branding", esta marca se construye a través de las políticas internas que las organizaciones utilicen para con sus empleados, y será la que logre la diferenciación de una empresa respecto de otras y un factor determinante para los candidatos al momento de tomar la decisión de postularse en una empresa u otra, así por ejemplo algunos de los conceptos a considerar y más nombrados por los candidatos como importantes son: la comunicación de doble vía; la confiabilidad de sus superiores; el reconocimiento profesional; el reconocimiento personal; el sentido de pertenencia y la objetividad de los superiores.

Por último, como conclusión y de cara al futuro, las empresas deberán competir por tener cada vez mejores políticas internas y paquetes de beneficios que sean atractivos para sus empleados, para poder fidelizarlos y para los candidatos para poder atraerlos y seducirlos.

[ nota de tapa ]

# Experiencia multicultural y multidisciplinaria

Tres estudiantes de la Maestría en Dirección de Empresas de UCEMA fueron premiados con una invitación para participar del Festival of the Cities Enterprises, que se realizó en Italia.

**E**l objetivo del evento era mostrar las transformaciones recientes y estudiar los futuros y posibles panoramas del nordeste de Italia, presentando y acentuando el modelo de la pequeña y mediana empresa italiana.

Fueron invitados al Festival of the Cities Enterprises 50 estudiantes de universidades prestigiosas de todo el mundo: Copenhagen Business School (Dinamarca), École des beaux-arts (Francia), Institut d'Études Politiques (Francia), Mib School of Management (Italia), Tilburg University (Holanda), Universidad Autónoma de Madrid (España), Universidade de São Paulo (Brasil), Universidad del CEMA (Argentina), Waseda University (Japón), Tel Aviv University (Israel) y Addis Ababa University (Etiopía).

También participaron personalidades destacadas de la economía, el planeamiento urbano y el mundo de la sociología, y hombres de negocios como Giorgio Armani, Alessandro Benetton, Andrea Guerra y Máximo Barzaghi.

En representación de UCEMA viajaron Pablo García di Palma, Javier Moresco y Mauro Alonso, todos ellos alumnos del MBA. Pablo es Contador de la UBA y trabaja en Chevron; Javier es Ingeniero Industrial del ITBA y trabaja en Exiros y Mauro es Contador Público de la Universidad Nacional de La Plata y trabaja en Pricewaterhouse.



Javier Moresco, Mauro Alonso y Pablo García di Palma.



Participaron estudiantes de universidades de Dinamarca, Francia, Italia, Holanda, España, Brasil, Argentina, Japón, Israel y Etiopía.

### ¿Cómo los seleccionaron para participar?

**Pablo:** Nos llegó la propuesta a través del Departamento de Desarrollo Profesional de UCEMA: viajar a Italia para participar de un evento académico internacional con todos los gastos pagos. Teníamos que mandar nuestro currículum y una carta explicando porqué queríamos participar.

### ¿Cómo estaba organizado el Festival?

**Javier:** En la región que visitamos, el Veneto, al Nordeste de Italia, hay cinco grandes ciudades con economías muy fuertes. Y este Festival fue organizado por siete pequeñas ciudades que nacieron alrededor de una industria o una empresa: Rovereto, Schio, Valdagno, Montebelluna, Conegliano Vittorio Veneto y Maniago. Me pareció interesante que mucho de lo que vimos se podría hacer en Argentina, donde tenemos la falencia de tener sólo una ciudad realmente grande y pocas regiones importantes, como las de Rosario y Córdoba.

**Mauro:** El Veneto es una de las zonas más ricas de Italia, con un tejido social y un nivel de vida bastante elevado. Su foco está puesto en industrias complejas, como la metalmecánica, y también en lo textil: ahí residen las principales marcas italianas, como Benetton y Cavalli. El evento se trataba de discutir cómo la zona puede seguir creciendo sostenidamente, con calidad de vida para la gente, con competitividad para las empresas y con responsabilidad social.

### ¿Pudieron aplicar los conocimientos del MBA?

**Mauro:** el acuerdo con los estudiantes era que la organización se hacía cargo de todos los gastos y nosotros, a modo de devolución, teníamos que presentar a la vuelta un trabajo con una propuesta de mejora sobre lo que vimos durante el Festival.

### ¿Qué propusieron como mejoras para la región?

**Pablo:** Mis propuestas apuntaban a desarrollar el liderazgo, ya que muchas de las empresas de la región son chicas y me pareció que

para ellos es una necesidad por el crecimiento que están teniendo. **Mauro:** Como dijo Pablo, la mayoría de las empresas de la región son pequeñas y medianas, y muchas son empresas familiares, que generalmente tienen como gran dificultad la transferencia de una generación a otra. Mi propuesta es identificar las principales trampas que enfrentan este tipo de compañías, teniendo en cuenta que los fundadores son grandes visionarios y personas de acción pero que carecen de algunas herramientas de management en áreas críticas que pueden resultar útiles.

### ¿Qué diferencias notaron con los estudiantes de otros países?

**Mauro:** No mucha en lo académico, pero sí había mucha diferencia en cuanto a la experiencia laboral. Los argentinos teníamos varios años de experiencia, mientras que los estudiantes de posgrado de otros países sólo habían hecho pasantías o habían tenido experiencias laborales cortas.

### ¿Qué fue lo mejor de la experiencia?

**Pablo:** Rescato mucho el hecho de interactuar con gente de otras universidades, y poder ver cuán diferente analizamos los temas; poder ver las cosas desde el punto de vista del otro.

**Javier:** Sí, lo mejor fue la interacción con los estudiantes de las otras universidades. Había diversidad en cuanto a los países y también en cuanto a los estudios de cada uno: urbanismo, cultura, economía. Estaban representadas todas las disciplinas implicadas en el desarrollo de una ciudad.

**Mauro:** La conferencia que más nos interesó fue sobre planeamiento urbano. En ese momento pensé "¿qué hace un Contador en una charla sobre planeamiento urbano?", pero creo que justamente lo interesante de la experiencia es la diversidad, abrirnos a ámbitos que para nosotros eran extraños. También para esa apertura nos prepara la maestría que estamos haciendo.

## [ emprendedores ]

Charla con Lando Simonetti, fundador de La Martina

# “No vendo camisas ni buzos, vendo polo”



**E**l curso de Entrepreneurship del MBA recibió la visita de Lando Simonetti, fundador y CEO de La Martina, que dio una charla por primera vez en Argentina en un ámbito académico, en la que expuso su experiencia como emprendedor. Estuvo acompañado por parte de su equipo y por su mujer, Gachi Ferrari, quien lo acompañó a lograr que La Martina sea una verdadera marca global, con presencia en mercados competitivos como los de Europa y Estados Unidos.

Lando Simonetti emigró a Estados Unidos en los años 60, donde logró desempeñarse como directivo de una empresa de jeans de primera línea. En esa función, un accidente que vivió un compañero de trabajo lo hizo reflexionar sobre la necesidad de realizar un emprendimiento propio. Luego se convirtió en asesor de la dirección de Timberland Inc., mientras delineaba la idea de La Martina. La prueba piloto de la marca fue un pequeño local en La Barra de Maldonado, Uruguay, y al poco tiempo abrió su primer local en Buenos Aires. Hoy cuenta con locales en ciudades como San Pablo, Milán, Londres, Mykonos, Saint Tropez y Capri.

Los alumnos del MBA le hicieron preguntas acerca de su experiencia como emprendedor:

### ¿Cuánto tiempo te llevó armar la empresa?

La empresa parte de la marca, y una marca es como un bebé que

hay que cuidar, tener mucha constancia y paciencia e invertir constantemente. Invertimos mucho en el ADN de la marca.

### ¿Cómo hiciste para competir en el mercado europeo?

La clave fue entrar en Italia, porque toda Europa mira a Italia en temas de ropa.

### ¿Se podría decir que La Martina se mueve en el segmento de ropa cara?

Mi negocio no es la ropa, es el polo. Yo vendo el deporte, de hecho nosotros no abrimos locales en lugares donde primero no se hayan realizado varios eventos de polo antes, para que se conozca el deporte, después recién viene la ropa.

### ¿Por qué elegiste el polo y no otro deporte como motivo principal para el estilo de su ropa?

Porque me di cuenta de que en el mundo del polo no existía competencia, era un nicho espectacular que me permitió hacerme fuerte.

El empresario resaltó el hecho de que en La Martina los empleados y directivos tienen un promedio de 27 años de edad: “en mi empresa quiero gente joven sin preconceptos, trabajamos en grupos interdisciplinarios, no importa la edad, todos podemos aprender de todos”. También existió tiempo para consejos de cómo emprender en la Argentina y analizar el contexto mundial en el marco de la globalización. Aconsejó a los estudiantes: “tienen que hablar cuatro idiomas por lo menos para competir en el mundo de hoy” y “hay que aprender a escuchar al otro y especialmente al cliente”.

# [ cultura ]

El programa cultural UCEMA – Santa Catalina se lleva a cabo con entrada gratuita todas las semanas de abril a noviembre en el auditorio UCEMA, Reconquista 775.

Las funciones de cine son los lunes a las 19:00 y los conciertos, el último miércoles del mes a las 19:00.

## » Cine

**Lunes 2 de junio**  
**El amor después del mediodía**  
de Eric Rohmer  
(Francia/ 1972. Comedia dramática)

**Lunes 9 de junio**  
**La reina**  
de Stephen Frears  
(Italia/ 2006. Drama)

**Lunes 23 de junio**  
**Un día de desespero**  
de Manoel de Oliveira  
(Portugal, Francia/ 1992.  
Drama biográfico)

**Lunes 30 de junio**  
**Italiano para principiantes**  
de Lone Scherfig  
(Dinamarca, Suecia / 2000. Comedia)

junio

**Lunes 7 de julio**  
**Las damas de Bois de Boulogne**  
de Robert Bresson  
(Francia/ 1945. Drama)

**Lunes 14 de julio**  
**Psicosis**  
de Alfred Hitchcock  
(Estados Unidos/ 1960. Suspense)

**Lunes 21 de julio**  
**Estación termini**  
de Vittorio De Sica  
(Italia, Estados Unidos/ 1952. Drama)

**Lunes 26 de julio**  
**Matilda**  
de Danny De Vito  
(Estados Unidos/ 1996.  
Comedia infantil)

julio

## » Conciertos

**25 de Junio**



### **Trío MP3 (Matías Piégari trío)**

#### **Jazz**

Matías Piégari (piano), Alejandro Tucci (contrabajo) y Martín López Grande (batería).

Trío de jazz fusión cuya propuesta es interpretar standars y temas propios explorando la fusión entre el be bop, el funk, ritmos afrocubanos y el soul.

**30 de julio**



### **Lorena Astudillo**

#### **Folklore**

Presentación de la cantante Lorena Astudillo, con los músicos Pepe Luna (guitarra y arreglos) y Horacio Cacoliris (percusión).

Intepretarán obras de Leguizamón, Carnota, Chabuca Granda, Valladares, Isella y otros.

## Genia Streb

El Ciclo de Arte UCEMA presenta la muestra “Organismos”, de la artista plástica Genia Streb. Se puede visitar del 5 de junio al 18 de julio en Reconquista 775.

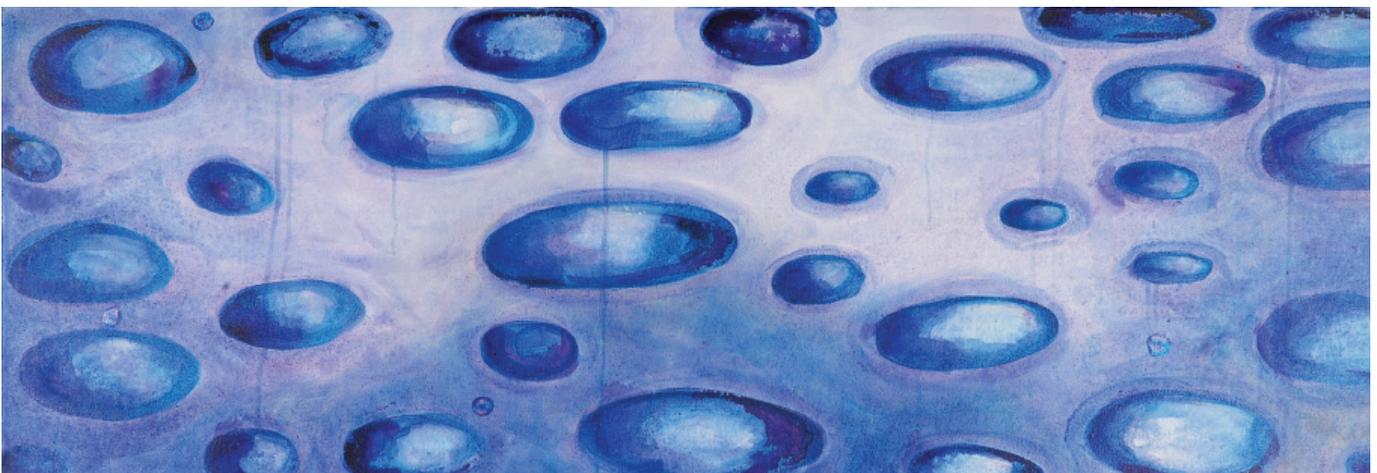
**G**enia Streb es arquitecta, profesión que ejerce alternadamente con la de artista plástica. Realizó muestras individuales en el Centro Cultural Recoleta y en las galerías In-Office, Amancio, Praxis, Elsi del Río y en el bar “El taller”. Participó en “5 arquitectas 5 artistas” en el espacio CTOD; “Fervor de Buenos Aires, Dibujos de Arquitectos Argentinos”, en el Institut Valencia d’Art Modern, España, y en distintas muestras colectivas en el Palais de Glace y el Museo Nacional de Bellas Artes. Realizó instalaciones en distintos jardines del Museo Larreta, en el Centro Cultural Konex, en el Palais de Glace, en Estudio Abierto (ex tienda Harrod’s) y en Papelera Palermo.

Su obra fue seleccionada y expuesta en el Salón Nacional de Arte Textil, y en los premios Fundación Aerolíneas Argentinas, Universidad de Palermo, Banco Ciudad, Museo Nacional de Bellas Artes CloseUp, en el Salón Nacional de Artes Visuales, Premio Costantini, Premio de Pintura Fundación Klemm, Premio Manuel Belgrano y Premio de Pintura Amalia L. de Fortabat.





*Fluidos Rojos*, acrílico sobre tela, 1.20 x 1.20, 2007.



*Azules*, acrílico sobre tela, 0.35 x 1.30m, 2008.



## De las “coaliciones de voluntad” a las “coaliciones de capacidad”: haciendo que las coaliciones de voluntad funcionen

por **Juan Battaleme**,  
Master en Rel. Internacionales,  
FLACSO y Master en Ciencias del  
Estado, UCEMA. Profesor de la  
Licenciatura en Ciencias Políticas  
de UCEMA.

**L**a guerra contra el terrorismo y el ascenso de las amenazas asimétricas como fuente principal de inseguridad al Estado ha producido que vuelva a dimensionarse el concepto de alianza tanto en su flexibilidad como en medios y en objetivos. Estas nuevas formas de alianzas aparecen para las potencias centrales como para aquellas naciones que son subrogantes de este nuevo esfuerzo multilateral por generar seguridad<sup>1</sup>. El concepto “la misión determina la coalición” es hoy una realidad donde cada vez más aparecen iniciativas ad hoc como la Iniciativa de Seguridad contra la Proliferación o la Iniciativa Mundial contra el Terrorismo Nuclear<sup>2</sup>.

Ser socio en el sistema internacional actual no sólo está definido por la voluntad de querer participar en las iniciativas multilaterales existentes sino también en cumplir un rol determinado dentro de la misma. Este trabajo es una reflexión que contiene recomendaciones acerca de cómo cooperar en un mundo más inestable y complejo.

### ¿Qué son las coaliciones de voluntad o ad hoc?

Es un tipo de alianza y una alternativa posible para encarar los asuntos que amenazan la seguridad internacional, pero con un consenso más limitado reflejando el problema de la llamada ambigüedad estratégica<sup>3</sup>. Se estructuran con objetivos determinados, en función de metas e imperativos estratégicos. La flexibilidad puede restar algo de certidumbre por su carácter ad hoc. Pertenecer o no va a variar según el interés que los vincule. Frente a un rango de desafíos internacionales como la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo, el crimen transnacional, etc. obliga a los Estados a definir cuál es la contribución que pueden hacer en función de sus intereses propios y los comunes al sistema internacional.

### De las “coaliciones de voluntad” a las “coaliciones de los capaces”

La formación de alianzas pasa por las contingencias y por la naturaleza cambiante de las amenazas más que los balances de poder. Muy pocas amenazas tienen un alcance global, mas bien representan características vinculadas a una región determinada. Cada interacción va a

## La formación de alianzas pasa por las contingencias y por la naturaleza cambiante de las amenazas más que los balances de poder.

demandar una respuesta concreta por parte de los Estados involucrados por lazos geográficos, intereses y necesidades comunes de cada uno de los actores que pueden estar involucrados por una determinada amenaza<sup>4</sup> a los efectos de dar una solución.

Para poder estructurar una coalición de voluntad pero también capaz de cumplir su misión, los integrantes deben compartir ciertas reglas que son necesarias y hasta excluyentes ya que deben resolver problemas concretos los cuales son conducentes al objetivo vinculado a la seguridad e interés común de sus integrantes.

### Las cinco reglas para la formación de una “coalicción de capaces”:

- 1) Similar visión del problema: parte del problema de entendimiento entre los distintos Estados es la constante búsqueda de consensos en foros multilaterales, cumbres de ministros de defensa<sup>5</sup>, etc., que generan documentos amplios, que expresan amenazas, problemas, y desafíos que representan las distintas posturas de todos sus participantes. Pero estos acuerdos no poseen profundidad operativa, sobre todo cuando los líderes explotan estos foros para validar sus posiciones de política exterior. Acusaciones y disidencias estériles terminan por obligar a los Estados a trabajar de manera reducida para poder cooperar de forma efectiva sobre los problemas de seguridad<sup>6</sup>.
- 2) Percepción común de amenaza: el narcotráfico es un problema que comparte todo el hemisferio, sin embargo la percepción<sup>7</sup> acerca del grado de amenaza varía. Colombia y Argentina tienen una visión común acerca del problema del narcotráfico sin embargo la percepción sobre su gravedad

1 Debido a las amenazas asimétricas, la seguridad puede ser pensada en función de la cooperación necesaria para combatirla. La formación de comunidades pluralistas de seguridad provoca que sus miembros alcancen mayores niveles de seguridad los cuales resultan de los aspectos racionales de la cooperación y no solamente del esfuerzo de autoayuda. Se recomienda la lectura de Schweller, Randal: “Realism and the Present Great power System: Growth and Positional Conflict over Scarce Resources”, en Mastanduno y Kapstein (1999).

2 Para una mayor información acerca de esta iniciativa se recomienda leer: <http://usinfo.state.gov/xarchives/display.html?p=washfile-sp-anish&y=2006&m=October&x=20061030171638jhtrop9.029567e-03>

3 Por ambigüedad estratégica entendemos la posibilidad de juegos cooperativos limitados ya que no existe una institución que sancione las deserciones o la obtención de ventajas circunstanciales sin realizar las contribuciones necesarias. El típico problema del “free rider” existe en el sistema internacional. Para profundizar sobre los aspectos referidos a los límites de la cooperación se recomienda leer a Grieco, Joseph: “Anarchy and the Limits of Cooperation: A Realist Critique of the New Liberal Institutionalism” en Baldwin (1993).

4 Es a partir de esta premisa de los elementos específicos que tiene cada región que toman relevancia los complejos de seguridad regional. Buzan y Weaver (2003).

5 Las sucesivas cumbres de ministros de defensa como por ejemplo la VII cumbre de Ministros de defensa en Nicaragua en 2006, la VI Cumbre en Quito en 2004, la V cumbre en Chile, etc. solo para mencionar algunos foros donde se hicieron amplias declaraciones pero no se obtuvieron avances en concreto.

6 Un ejemplo muy concreto es la situación que está relacionada con el ALCA pero que podemos trasladar también al ámbito de seguridad. Cada vez que se intentó negociar un acuerdo ampliado de libre comercio fracasó llegando a la situación de la Cumbre de las Américas en el 2005. Sin embargo mediante acuerdos bilaterales como los TLC o de regiones como el CAFTA DR se ha logrado una virtual Área de Libre comercio de las Américas.

7 -como los individuos al comando del Estado consideran que determinado elemento los afecta transformándolo en eje central de su política- Jervis (1976). <?> -como los individuos al comando del Estado consideran que determinado elemento los afecta transformándolo en eje central de su política- Jervis (1976).

y los medios para combatirlo difieren considerablemente. Mientras que para Colombia el instrumento militar en su combate se justifica debido al cruce narcotráfico-FARC (narcoguerrilla), en la Argentina esto es considerado un problema de seguridad interior -policial- dejando solamente a las FFSS actuar. También podemos mencionar a las Maras que expanden sus negocios y su presencia en los países del norte de América Central, llevando a que en El Salvador, Honduras y Guatemala sea necesario la creación de una fuerza de intervención rápida<sup>8</sup> con un claro componente militar que es la que se está gestando en el marco de la Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas (CFAC). Por contraste, Costa Rica, Nicaragua y Panamá presentan una conflictividad menor por lo tanto avanzan de forma más lenta en este proceso de integración en la seguridad. Aún en el Mercosur o su ampliación regional<sup>9</sup> donde existe una visión común de los problemas, la percepción de amenazas genera un espacio de cooperación que se restringe a las reuniones bilaterales de ministros, múltiples ejercicios militares<sup>10</sup>, etc. En este sentido las misiones de paz han facilitado la integración de fuerzas militares, y la formación de una brigada binacional Argentino Chilena para ser empleada bajo mandato de la ONU para acciones humanitarias. Cuando de amenazas se trata, un consenso amplio es bueno, aunque las coaliciones reducidas o microcoaliciones que consideren instituciones diversas de los distintos Estados integrantes pueden ser más efectivas a los efectos de resolver un problema de seguridad.

3) Sustento doméstico: la opinión pública juega un rol central, porque los líderes democráticos dependen de la elección popular para retener el poder. Un ejemplo es la actitud cambiante en las intervenciones de misiones de paz que ha existido en Argentina, activa participante en las operaciones contribuyentes al orden internacional como la primera guerra del golfo, la intervención en Kosovo, Chipre, Bosnia Herzegovina, Haití (1994) entre otras. La primera guerra del golfo fue siempre un sujeto controvertido para la Argentina aunque el sustento de la ONU redujo las voces críticas. Pero a partir de la debacle interna del 2001 y sumado a una nueva retórica anti-intervención<sup>11</sup> existe una disminución en la participación en misiones de paz<sup>12</sup>. En Argentina existe en la opinión pública un consenso acerca de participar si se está dentro del marco de la ONU<sup>13</sup> ya que por su carácter multilateral “amplio” es “aceptable” pero dentro de otra institución mas restringida -llámese OTAN- no lo es tanto. Y mucho menos en coaliciones

**Tener voluntad sin tener los medios hace inviable la cooperación, porque en el terreno de la seguridad se necesita que los actores participantes sean efectivos en resolver los problemas que enfrentan.**

ad hoc con potencias centrales, donde algunos actores domésticos tienden a identificarlo con un interés “imperial”, aun existiendo beneficios de la cooperación con grandes potencias.

4) Intereses compartidos: la cooperación basada solamente en la buena voluntad no existe. Para justificarla se hacen menciones, por ejemplo a la “hermandad latinoamericana”. Sin embargo los Estados motivados a entrar en una coalición lo hacen porque tienen un interés concreto en participar directamente afín a la causa, o uno derivado de la “vinculación de cuestiones”, esto es una participación para obtener un beneficio concreto en otra área política. Una coalición puede tener mayor solidez si su sustentación se trabaja a partir de un interés común que sirva para explotar una determinada relación política. Si la agenda de seguridad obliga a pensar las relaciones bajo la idea del caso por caso, también deberíamos pensarla en la lógica de intereses vinculantes. ¿Cuál era el interés “vital” de El Salvador de participar en la operación Iraq Freedom? Ninguno, excepto porque esa operación le abrió las puertas a recibir más cooperación por parte de EE.UU. en términos militares y en otras áreas de interés salvadoreño. Cooperar en Misiones de Paz fue consecuencia del interés efectivo de la administración Menem de volver a reinsertar a Argentina en el sistema internacional, luego de que fuera considerada un paria por los eventos de la dictadura y por la guerra de las Malvinas.

5) Capacidades conducentes al cumplimiento de la misión: una fuerza multinacional debe poder contribuir para no entorpecer la acción de otras fuerzas. Así, comienzan a surgir necesidades como la de compatibilizar equipamiento vinculado a las comunicaciones, logística de comando y control, inteligencia, etc. lo cual supone tener medios usables, que permitan interoperar con otras fuerzas de la coalición. Sistemas de comunicaciones y armas compatibles permiten una mejor cooperación en el terreno y una mejor asistencia cuando surgen contratiempos. Obliga a los deci-

8 “Centroamérica crea una fuerza de reacción rápida”, Ministerio de gobernación de la republica del Salvador, 2005 en <http://www.gobernacion.gob.sv/eGobierno/SeccionesPrincipales/Eventos/Archivo2005/centroamericaafinadetallesobrefuerzadereaccionrapida.htm> visitada el día 12 de diciembre de 2007.

9 Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, mas Chile, Venezuela, Bolivia.

10 Solo a los efectos de listar los ejercicios combinados que llevan a cabo las FFAA de la Republica Argentina: Andes 2007 (ARG-CHI), SACI(ARG-BRA),Duende (ARG-BRA), Aurora Austral (ARG- CHI), UNITAS (Fase Atlántico) ( BRA-URU-ARG-EE.UU.), Gringo-Gaucha (ARG-EE.UU.), ATLASUR 2008( ARG-BRA-SUDAFR-URU), INALAF (CHI-ARG), Intercambio Sur 2008 (BRA-CHI-ARG-EE.UU.) PANAMAX 2008 Chile, República Dominicana, Ecuador, EE UU, Honduras, Panamá, Perú, República de El Salvador, y Argentina. Lejos estamos de formar un “Ejercito del Mercosur”.

11 Follieti (2005).

12 La República Argentina pasó de 1600 efectivos promedio en la década de los 90 a 815 en el año 2006. Fuentes: Cuadernos de lecciones aprendidas, Numero 1, CARL, Diciembre de 1999. Misión Permanente de la Argentina en Misiones Unidas. Sitio web: [http://www.un.int/argentina/espanol/argentina\\_en\\_nu.htm](http://www.un.int/argentina/espanol/argentina_en_nu.htm)

13 El 76% de la población sostiene estar de acuerdo con la participación argentina en misiones de paz en el marco de la ONU. Un número que viene creciendo desde mediados de los 90 y que da la sensación de contribuir en el escenario internacional y de dar prestigio. Asimismo el 43% considera que la participación en estas misiones es prioritaria como misión. Fuente: La Opinión Pública Argentina sobre Política Exterior y de Defensa 2006. Consejo Argentina para las Relaciones Internacionales, año 2006.

## [ notas de análisis ]

sos de defensa a pensar qué material es necesario, qué entrenamiento es requerido junto con una compatibilidad mínima de elementos que se integran a la fuerza. Asimismo implica generar un espacio para las medidas de confianza mutua, ya que se revela y comparte tanto la doctrina como el método de empleo, lo cual permite un conocimiento de quién es el “otro” participante, el cual cumple funciones “lado a lado” con nuestras fuerzas<sup>14</sup>. El armado de coaliciones capaces resulta de interés para las potencias proveedoras de equipamiento militar y también para el reforzamiento de las industrias militares de la región. Compras conjuntas de material pueden hacerse a partir de cumplir con los requerimientos de interoperatividad, reduciendo los costos de adquisición. También puede implicar una redefinición de la ayuda material que proviene de EE.UU. tanto en fondos EDA, como IMET<sup>15</sup> ya que se pueden reorientar a entrenamiento para áreas de seguridad vinculadas con la cooperación regional para la paz.

### Conclusiones

Tener voluntad sin tener los medios hace inviable la cooperación, porque en el terreno de la seguridad se necesita que los actores participantes sean efectivos en resolver los problemas que enfrentan. Resulta relevante poder construir una red multinivel de las diferentes burocracias que actúan sobre un mismo problema. Esto facilitará a las coaliciones a que sean operativas y a que puedan resolver el problema de la ambigüedad, la sustentabilidad a largo plazo y los problemas de percepciones existentes.

No hay que temer no poder formar consensos amplios, es mejor un consenso reducido pero operativo que una gran coalición solamente declarativa. Las coaliciones de los capaces son también herramientas de cooperación necesarias para continuar incrementando e influenciando agendas políticas en las que se comparten intereses. Si pasamos de las alianzas a coaliciones flexibles y a ellas las dotamos de capacidad permitiéndoles actuar de forma directa sobre los problemas con la legitimidad de una pequeña comunidad de interés que decide resolver el problema que enfrentan siendo conscientes de que es su propio interés el que mueve su voluntad, estaremos dando pasos concretos a la resolución de los problemas que aquejan la agenda de seguridad hemisférica de principios de siglo.

### Referencias bibliográficas

- Baldwin, David (1993): “Neorealism and Neoliberalism: The Contemporary Debate”, Columbia University Press.
- Buzan, Barry and Weaver, Ole (2003): “Regions and Power: The Structure of International Security”, Cambridge University Press.
- Dominguez, Jorge (octubre - diciembre 2007): “Las Relaciones contemporáneas Estados Unidos – América Latina. Entre la ideología y el pragmatismo”, Foreign Affaire en Español.
- Follietti, Gilda (2005): “La participación Argentina en Haití: el papel del Congreso” Revista Fuerzas Armadas y Sociedad, Año 19, Nro.1.
- Jervis, Robert (1976): “Perceptions and Misperceptions in International Politics”, Princeton University Press.
- Mastanduno, Michael y Kapstein, Ethan (1999): “Unipolar Politics: Realism and State strategies After the Cold War”, Columbia University Press.
- Sullivan, Mark, Veillete, Connie y Ribando, Clare (2006): US Foreign Assistance to Latin America and Caribbean, CRS Report to Congress, January 3, 2006.
- Tertais, Bruno (2004): “The Changing Nature of Military Alliances”, The Washington Quaterly, Spring 2004 .

14 Un ejemplo importante de lo que aquí se señala es la participación por parte de los países del Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana junto con España en la conformación del brigada Plus Ultra, el cual fue atacado en numerosas ocasiones por la insurgencia iraquí en el posguerra de Irak.

15 Excess defense Access (EDA), International Military Education and Training (IMET). Cabe destacar que estos son solo dos programas que permiten acceder a material o a fondos desde los fondos de asistencia norteamericana. Los fondos totales asignados para la Región Andina son US\$ 957.76 millones. Para América del Sur es un total de US\$ 44.89 millones y para América Central, US\$ 270 millones y para el Caribe US\$ 370 millones. Sullivan, Mark & Veillete, Connie & Ribando, Clare: US Foreign Assistance to Latin America and Caribbean, CRS Report to Congress, January 3, 2006

# Una nota sobre la Reforma del Sistema Previsional Argentino



por **Vanesa D'Elia**,  
Master en Economía, UCEMA.  
A cargo del área Análisis Integral  
de la Seguridad Social, ANSES.

La Reforma del Sistema Previsional Argentino durante 2007 representa el primer cambio significativo desde el año 1994, cuando el antiguo sistema de reparto (leyes 18.037 y 18.038) fue reemplazado por el sistema mixto de régimen público de reparto y capitalización (ley 24.241). La grave situación de informalidad en el mercado laboral de la década del '90 junto a los niveles crecientes de desempleo implicaron serios problemas de cobertura a la vez que las reducciones en las contribuciones complicaron la situación fiscal del sistema. Es en este contexto que el Gobierno realizó una serie de reformas buscando ajustarse a la nueva realidad de la sociedad. Como la Reforma del '94, esta también presenta fortalezas y limitaciones.

La literatura en materia de Sistemas Previsionales suele utilizar tres dimensiones para analizar la performance de un sistema de jubilaciones: cobertura, nivel de ingreso de los jubilados y sostenibilidad financiera del sistema (Rofman y Lucchetti, 2007). Como Argentina tiene un sistema mixto resulta importante incorporar una dimensión adicional relacionada con la equidad y transparencia. El Cuadro 1 resume las medidas más significativas tomadas en los últimos años comparando la situación previa y posterior a las reformas.

A continuación se analizan las medidas mencionadas a la luz de los objetivos de la previsión social.

## Maximizar la Tasa de Cobertura

Una de las definiciones más utilizadas para medir la cobertura de un sistema previsional es la relación entre los individuos mayores a 60/65 años jubilados/pensionados y la población total de adultos en ese rango de edad.<sup>1</sup> No caben dudas de que la llamada Moratoria previsional tuvo como principal objetivo maximizar la población con acceso a una jubilación (además de otorgar otros beneficios como acceso a salud -PAMI- y derecho a percibir asignaciones familiares). Con el Plan se generaron 1.8 millones de jubilaciones nuevas (cerca de 1.5 millones de nuevos jubilados) al sistema de seguridad social, lo que repre-

senta un incremento en los beneficios superior al 50% desde 2004 hasta hoy.

## Mejorar la tasa futura de sustitución del salario

La tasa de sustitución del salario (TSS) hace referencia a la proporción que, en promedio, el haber jubilatorio representa en los ingresos de la población activa. Los reiterados aumentos en la jubilación mínima desde 2002 (pasando de \$150 a \$655 en marzo de este año) junto a otros incrementos discrecionales otorgados en el último tiempo, han tenido como objetivo mejorar la TSS.<sup>2</sup> En línea con este objetivo, la Reforma incluye medidas que buscan incrementar el haber previsional futuro pero actuando sobre las contribuciones presentes:

- Incremento del límite de remuneración imponible a \$6.000: provocando un incremento en la jubilación futura independientemente del sistema al que esté afiliado el trabajador.
- Incremento de la Prestación Adicional por Permanencia (PAP) de 0.85% a 1.5%:<sup>3</sup> no sólo aumenta el haber previsional sino que afecta la decisión de elección de régimen por parte del trabajador a favor del régimen de reparto.
- Retorno de aportes personales al 11% para el régimen de capitalización: implicando un incremento de la jubilación futura a los afiliados a alguna AFJP.
- Tope de un 1% a las comisiones cobradas por las AFJP: esta medida busca reducir los costos para el afiliado incrementando los aportes capitalizables. Si bien la fijación de un precio máximo a los servicios que brindan las administradoras es altamente cuestionable, también es cierto que el mercado de AFJP presenta cierto grado de concentración perjudicando los intereses de los afiliados. En este sentido, diversos estudios muestran una tendencia creciente en el índice de concentración de Herfindhal-Hirshman tornando menos probables los comportamientos competitivos.<sup>4</sup>

1 Un concepto alternativo de cobertura se relaciona al período en que el trabajador contribuye al sistema jubilatorio y genera derechos previsionales (cobertura activa). Entre los indicadores de esta cobertura se encuentran la relación entre el número de afiliados a los sistemas de jubilaciones y pensiones y la población económicamente activa (PEA), el número de aportantes y el número de afiliados a los sistemas previsionales, el número de aportantes sobre el número de activos, entre otros (para mayor detalle ver Rofman y Carranza, 2005).

2 Los aumentos otorgados durante el período fueron: aumento no remunerativo \$200 (08/2002), devolución descuento 13% (decretos 896/2001 y 01/2003), aumento de 10% para haberes menores a \$1000 (09/2004), aumento general del 11% (06/2006), aumento general del 13% (01/2007), aumento general de 12.5% (09/2007), incremento general de 7.5% y haber mínimo en \$655 (03/2008), aumento general de 7.5% (07/2008) y haber mínimo en \$690.

3 Prestación Adicional por Permanencia: Es el pago que realiza el Estado a aquellos individuos que permanecen en el régimen de reparto a partir del 15/07/1994. Por cada año de servicio o fracción mayor a 6 meses se paga un % de la remuneración promedio de los últimos 10 años de trabajo.

4 Para mayor detalle ver por ejemplo Bertín y Calvo (2006) y Apella y Maceira (2004).

**Cuadro 1: Reformas recientes del Sistema Previsional Argentino <sup>5</sup>**

Norma	Concepto	Antes de la norma	Después de la norma
Moratoria Previsional (Ley 25.994 de enero de 2005)	Requisitos de acceso a la Prestación Básica Universal (PBU)	Edad: Varones a partir de los 65 años, Mujeres a partir de los 60 años. Aportes: mínimo de 30 años de aportes para ambos sexos. (Ley 24.241, art. 19)	Se mantienen los requisitos del art. 19 de la Ley 24.241 pero durante el período 01/2005 al 30/04/2007 se abre excepcionalmente la posibilidad de que individuos que cumplan los aportes pero no la edad (5 años menos que los exigidos) y se encuentren desempleados puedan obtener una Jubilación Anticipada (50% de la jubilación ordinaria a la que tendrá derecho). Asimismo, individuos que cumplan con la edad pero no con los aportes pueden obtener el beneficio adhiriéndose a una moratoria.
Reforma Previsional (Ley 26.222 de marzo de 2007 )	Remuneración Imponible	Límite mínimo: 3 MOPRE (\$240). Límite máximo: 60 MOPRE (\$4.800).	Límite mínimo: 3 MOPRE (\$240). Límite máximo: 75 MOPRE (\$6.000).
	Prestación Básica Universal (PBU)	2.5 MOPRE (\$200)+ 1% de lo anterior por cada año de aporte que exceda los 30 pero no supere los 45.	Se mantiene sin cambios.
	Prestación Compensatoria (PC)	1.5% por año aportado anterior a 1994 de la remuneración promedio de los últimos 10 años con servicios.	Se mantiene sin cambios.
	Prestación Adicional por Permanencia (PAP)	0.85% por año aportado desde 1994 (nunca menos que 30 años) de la remuneración promedio de los últimos 10 años de servicio.	1.5% por cada año aportado desde 1994 (nunca menos que 30 años) de la remuneración promedio de los últimos 10 años de servicio.
	Trasposos (art. 3)	Si los saldos de las CCI son insuficientes, ANSES, en caso de corresponder, realiza una integración al haber mínimo (Componente Público) pero el beneficio sigue siendo otorgado por la AFJP (ley 24.241 y Decreto. 55/1994).	Traspasso al régimen de reparto de saldos de CCI de varones mayores a 55 años y mujeres mayores a 50, cuyas cuentas no alcancen los 250 MOPRES (\$20.000). El afiliado puede optar por permanecer en capitalización.
	Opción	Trabajadores nuevos: 90 días para realizar opción por el régimen de Reparto. Capitalización régimen por default. Trasposos de trabajadores ya afiliados: sólo de reparto a capitalización por única vez.	Trabajadores nuevos: 90 días para realizar la opción por el régimen de capitalización. Reparto régimen por default. Trasposos de trabajadores ya afiliados: De un sistema a otro en ambos sentidos una vez cada 5 años. De capitalización a reparto sólo desde la vigencia de la ley hasta el 31/12/2007.
	Aporte personal (Decreto 313/2007)	Régimen de Reparto: 11%, Régimen de Capitalización: 7%.	Régimen de Reparto y Capitalización: 11%.
	Comisiones AFJP	Establecido libremente por cada AFJP.	Se establece un tope máximo de 1% sobre la renta imponible (neta de seguro).
Seguro de retiro e invalidez	Costo dependía del seguro que contrate cada Administradora.	Mutualización del seguro.	
Resolución 135/2007	Regímenes Especiales (leyes 22.731 y 24.018 y decretos 135/2005 y 160/2005)	Excluidos de poder realizar la opción por capitalización o derivar aportes a tal régimen (resolución 873/2006).	Se transfieren saldos de CCI de individuos comprendidos en los regímenes Especiales que fueron derivados al régimen de capitalización.
Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Régimen Previsional Público de Reparto (Decreto. 897/2007)		Fondo de Garantía de la Movilidad del Régimen Previsional Público del SIJP (creado por la Ley 26.198, art.49) integrado por superávit de ANSES al cierre del ejercicio. Derogado por Ley 26.337.	Se crea fondo con superavit de ANSES más los saldos del CCI correspondientes a los trasposos del artículo 30 bis de la Ley 26.222.

## [ notas de análisis ]

### Equidad y transparencia

Aunque menos evidente, una de las medidas dirigidas a mejorar la equidad del sistema es el traspaso a reparto de los afiliados al sistema de capitalización (y de los saldos de sus cuentas) con ahorros acumulados menores a los \$20.000. La ley otorga un Componente Público a las jubilaciones del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP) que cumplan con los requisitos de edad y aportes para que alcancen el haber mínimo. La informalidad del mercado laboral llevó a que muchos afiliados del régimen privado no logren cumplir con los años de servicios con aportes, por lo que al momento de jubilarse (cumpliendo sólo con el requisito de edad exigido para acceder a los fondos acumulados), y al no tener derecho al Componente Público, sus haberes resultaban inferiores a la jubilación mínima. Pasando al régimen público a aquellos afiliados cuyas cuentas tienen saldos insuficientes y sin derecho a percibir Componente Pública, se les garantiza la posibilidad de acceder a una jubilación mínima (siempre que complete los años de aportes faltantes) poniendo a todos los afiliados en igualdad de condiciones independientemente del régimen al que pertenezcan.<sup>6</sup>

Asimismo, la aplicación de esta medida para aquellos que sí perciben Componente Público resulta razonable en tanto la acumulación de saldos insignificantes en las cuentas de capitalización individual (CCI) conduce a una situación que carece de lógica: la AFJP que otorga el beneficio previsional debe pagar la suma total de la prestación siendo ínfimo el componente de capitalización (jubilación ordinaria). Lo anterior conduce a responsabilidades y costos de gestión poco justificados para las administradoras privadas por lo que esta medida podría también resultar beneficiosa para las administradoras.

Por otro lado, la posibilidad de retornar al régimen de reparto a quienes optaron (por elección u omisión) por el régimen de capitalización resulta altamente positivo. De hecho, poder cambiar de régimen una vez cada 5 años representa un avance importante en tanto elimina la posibilidad de mantener cautivo en uno de los sistemas a un conjunto de afiliados que en su mayoría son incorporados sin ejercer la opción (según datos de la SAFJP para 2007, el 74% de los indecisos fueron sorteados a una AFJP).

Por último, la asignación de los ingresantes al mercado laboral al sistema de reparto en caso de no optar explícitamente por una AFJP ubica al Estado como representante de sus intereses. El problema de fondo no es el cambio en el tratamiento

Suelen utilizarse tres dimensiones para analizar la performance de un sistema de jubilaciones: cobertura, nivel de ingreso de los jubilados y sostenibilidad financiera del sistema.

Como Argentina tiene un sistema mixto resulta importante incorporar una dimensión adicional relacionada con la equidad y transparencia.

de los indecisos, sino la falta de información necesaria para poder tomar la decisión correcta al momento de afiliarse. Lo importante es impulsar a los trabajadores a que ejerzan expresamente su libertad de elección y es en este punto donde el Estado debería tener un papel fundamental.

### Sostenibilidad Financiera

En las últimas décadas el sistema ha venido sufriendo desequilibrios financieros producto de los vaivenes de la economía, por razones demográficas, informalidad laboral y bajas contribuciones. A partir del año 2002, esta tendencia se revierte y las cuentas de ANSES presentan un resultado positivo (ver Gráfico 1). Es por eso que, aprovechando estos excedentes, se creó el Fondo de Garantía del Régimen Público de Seguridad Social (FGS) para asegurar el financiamiento de la previsión ante eventuales fluctuaciones de la economía.

El objetivo es que el fondo alcance el equivalente a un año de prestaciones previsionales (cerca de \$45.000 millones en 2007). Actualmente, el fondo cuenta con cerca de \$20.000 millones invertidos en plazos fijos, títulos privados, títulos públicos, préstamos garantizados, fondos comunes de inversión, letras del Tesoro y del Banco Central y efectivo.

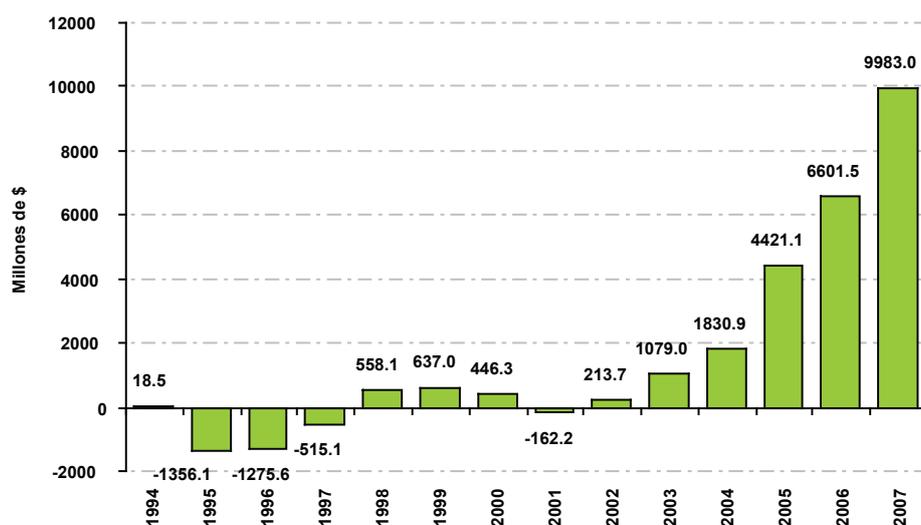
En el año 2007 los recursos provenientes de la Reforma fueron los siguientes: \$2.800 millones por el traspaso de Regímenes Especiales más cerca de \$5.000 millones por el traspaso de CCI menores a \$20.000. Para este año el efecto de la Reforma sobre los recursos de ANSES será aún mayor en tanto, además de los saldos de las CCI

<sup>5</sup> Nota: MOPRE (Módulo Previsional), es la unidad de cuenta del sistema cuyo valor actual es de \$80. Fuente: Elaboración propia en base a la legislación correspondiente.

<sup>6</sup> Cabe aclarar que, a diferencia de los traspasos de los trabajadores cuyas actividades están reguladas por leyes especiales (y no por la ley 24.241) que son trasferidos al sistema de reparto de manera obligatoria, el afiliado enmarcado en el artículo 3 de la ley 26.222 puede optar por permanecer en el sistema de capitalización.

## [ notas de análisis ]

Gráfico 1: ANSES. Resultado financiero 1994-2007



enmarcadas en el artículo 3 de la ley 26.222, se están recibiendo los aportes de los traspasos voluntarios (1.2 millones de traspasos, con una remuneración promedio de \$2.000 y donde un 88% aportó regularmente en 2007). A esto hay que sumarle las contribuciones por los indecisos que ahora pasan al régimen público por default (250.000 afiliados promedio mensual) con un aporte promedio de \$50 mensuales. Es de esperar que estos ingresos se mantengan relativamente constantes en términos del PBI.

Por el lado de los gastos, los egresos adicionales referidos a la Moratoria implicaron \$9.000 millones adicionales durante 2007 (1% del PBI). Pero como la edad promedio de los beneficiarios es cercana a los 70 años, se estima que para el año 2012 el impacto de esta medida será sólo marginal.

Resulta importante mencionar los potenciales costos futuros por la falta de movilidad de las prestaciones. En noviembre de 2007, la Corte Suprema de Justicia de la Nación falló sobre el caso Badaro indicando que su haber jubilatorio debía ajustarse por el índice de variación salarial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) durante el período 2002-2006.<sup>7</sup> Suponiendo que el fallo se extienda a todas las prestaciones, y que todos los beneficiarios inicien juicio (situación muy poco probable), el gasto prestacional de ANSES podría implicar un incremento cercano al 12% anual (ajustando el índice salarial por los aumentos ya otorgados y la fecha inicial de pago de cada prestación), comprometiendo el equilibrio financiero actual.

Queda abierto el camino hacia un debate más profundo de la Reforma en términos fiscales y

macroeconómicos. Lo que está claro es que aún no se le ha dado una solución definitiva al problema de cobertura que volverá a aparecer cuando los efectos transitorios de la moratoria se diluyan. También surge la necesidad urgente de definir un criterio de movilidad para las prestaciones, que mantenga el equilibrio fiscal del sistema. La elevada participación de los recursos tributarios en los ingresos de ANSES (más del 50 %) evidencia la débil relación entre las contribuciones y los beneficios previsionales. Lo que sigue es pensar en una nueva reforma donde se pase del principio contributivo a un esquema de universalidad que asegure una prestación básica.

### Referencias bibliográficas

- ANSES (2007), Informe de la Seguridad Social, Esquema Ahorro Inversión Financiamiento.
- Apella, I. y D. Maceira (2004), "Economías de Escala y Barreras a la Entrada en el Mercado Argentino de AFJP", CEDES, Buenos Aires.
- Bertín, H. y Calvo R. (2006), "Fallas del mercado y estrategias de regulación: los Fondos de Pensiones en Argentina", Revista de Temas Financieros, Vol. III, N° 1, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú.
- D'Elia, V. (2007), "Pobreza en hogares con adultos mayores: un análisis a partir del Plan de Inclusión Previsional". Estudio Especial de la Seguridad Social, ANSES. ([http://www.anses.gov.ar/info\\_util/estadisticas/Estadisticas.htm](http://www.anses.gov.ar/info_util/estadisticas/Estadisticas.htm)).
- Rofman, R. y E. Carranza (2005), "La Cobertura de la Seguridad Social en América Latina", Estudios del Banco de Previsión Social, Uruguay.
- Rofman, R. y L. Lucchetti (2007), Pension Systems in Latin America: Concepts and Measurements and Coverage, World Bank, Washington.
- SAFJP (Superintendencia de AFJP) (2007), Informe de Coyuntura, Diciembre.
- Secretaría de Seguridad Social (2003), Libro Blanco de la Previsión Social, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires.

<sup>7</sup> El Fallo se encuentra disponible en la página web de la Corte Suprema de Justicia de la Nación: <http://www.csjn.gov.ar/documentos/novedades.jsp>.

# El modelo productivo argentino: el "neomercantilismo" en acción" <sup>1</sup>



por **Katherina Fernández**, Master en Economía, UCEMA, profesora de Economía, UCEMA y **Roque B. Fernández**, Phd. in Economics, University of Chicago profesor de Macroeconomía y Director del Fondo para la Promoción de la Investigación, UCEMA.

Con la declaración de default a fines de 2001 y la fuerte devaluación del peso a principios de 2002 se instala en Argentina el debate sobre la sostenibilidad de un tipo de cambio "competitivo". En especial a este último tópico se lo identificó como un componente esencial de lo que se denominó "modelo productivo" bajo la premisa de que un peso depreciado permite lograr ventajas competitivas internacionales para ciertos sectores de la producción local. Se argumenta que el peso depreciado abarata los productos locales haciendo viable a industrias sustitutivas de importaciones que no sobrevivirían a la competencia externa de un mundo globalizado. Sumando a las ventajas anteriores se agrega la conveniencia de la acumulación de reservas internacionales que permitiría enfrentar adecuadamente la volatilidad de flujos de capitales que a menudo han producido crisis cambiarias que han afectado a países emergentes.

El peso depreciado como objetivo de política cambiaria para asegurar competitividad externa se denomina "neomercantilismo" porque refleja algunas de las ideas precursoras de los mercantilistas pre-clásicos. También integran este marco

conceptual propuestas de "política industrial", o estrategias de crecimiento hacia el exterior con restricciones varias a las importaciones y retenciones a las exportaciones para que el costo de vida no aumente, y el salario sea lo suficientemente bajo que permita a ciertos sectores industriales no competitivos sobrevivir recibiendo implícitamente subsidios de consumidores y de trabajadores de sectores desprotegidos o con protección efectiva negativa. Como diría Borges, el "neomercantilismo" tiene todo un pasado por delante.

El peso depreciado como objetivo para asegurar competitividad externa se denomina "neomercantilismo".

**Gráfico 1: Índices de precios domésticos y de commodities**



<sup>1</sup> Para la versión completa de este trabajo referirse a Documentos de Trabajo N° 364 UCEMA, "Modelo Neomercantilista de Centro y Periferia" de Katherina Fernández y Roque B. Fernández, año 2007.

**Gráfico 2: Precios a productores relativo a precios de commodities**



Fuente: Indec y FMI.

Una depreciación real se obtiene inicialmente con la devaluación nominal del peso, y se sostiene temporalmente cuando los precios no necesariamente acompañan inmediatamente una devaluación. Pero, con el transcurso del tiempo, puede suceder que el aumento de precios sea de tal magnitud que compense plenamente la devaluación nominal. Este ha sido el caso de Argentina después de los cinco años subsiguientes a la devaluación, puesto que el precio a los productores medidos en dólares es similar al que existía previo a la devaluación, como figura remarcado en el gráfico 1.

En la figura se muestra el índice de precios a productores (IPP Indec) expresados en dólares. La interpretación es que cuando el índice sube Argentina se convierte en un país más caro, y consecuentemente, menos competitivo si los precios internacionales no cambian. Pero si estos cambian como efectivamente ha ocurrido en los últimos años según se comprueba con la evolución del precio de los commodities (Non Fuel Commodity Prices, International Monetary Fund) lo que corresponde observar es el precio que enfrentan los productores locales relativo a los precios internacionales (todos medidos con la misma unidad de cuenta que es el dólar). Por ejemplo si uno observa los precios a los productores argentinos medidos en dólares se observa que los productores reciben en septiembre de 2007 un precio similar al promedio del período que va desde 1993 hasta 2001. En 2002 se produce la abrupta devaluación del peso y los productos locales también se deprecian en dólares, y por lo tanto son más baratos para los extranjeros que lo pagan en dólares, o sea, el país gana en

“competitividad”. Pero obsérvese que previo a la crisis el precio de los commodities venía disminuyendo desde finales de 1995. Esto significaba que aunque los productores locales tuvieran el mismo precio en dólares, caían los precios de los productos extranjeros y Argentina perdía competitividad. Aspecto que se revierte en 2002 por la abrupta depreciación del peso, pero el fenómeno es de naturaleza transitoria porque el efecto de la devaluación se desvanece a mediados de 2007 cuando los precios a los productores se revierte a un valor similar al previo de la devaluación.

Sin embargo, no es correcto evaluar la competitividad simplemente midiendo en dólares los precios que reciben los productores domésticos porque seguimos estando frente a una expresión nominal (en dólares) y lo que necesitamos es evaluar los precios locales vis a vis los internacionales. Es decir, verificar alguna variante de precios relativos definiendo conceptos similares a tipo real de cambio o términos de intercambio que permitan comparar precios domésticos con precios internacionales. El gráfico 2 es el que mejor expresa la evolución de la competitividad Argentina porque expresa el ratio entre el precio a los productores en dólares y el precio en dólares de los commodities en los mercados internacionales en los cuales compite Argentina. Este ratio

Como diría Borges,  
el "neomercantilismo" tiene  
todo un pasado por delante.

de precios es una de las tantas formas de medir el “tipo real de cambio” y en sus grandes líneas no difiere de otras medidas como las que publica el BCRA o el FMI, pero tiene la ventaja, junto al gráfico anterior, de ilustrar los distintos componentes: precios domésticos, devaluación, y precios internacionales que definen el tipo real de cambio sin entrar a discutir las ponderaciones de los distintos bienes que integran la balanza comercial.

Quizás el elemento más contundente de los dos gráficos es que, posterior a la crisis de 2002, la evolución del precio de los commodities ha sido fuertemente ascendente y ha superado la recuperación del precio en dólares de la producción local. En otras palabras la inflación internacional en el precio de los commodities ha permitido que la economía Argentina en septiembre de 2007 sea aún más “competitiva” que en 2002 cuando se introduce la devaluación de 200%.

Es difícil determinar si el nivel del tipo real de cambio previo a la devaluación era o no un equilibrio de largo plazo. De cualquier manera corresponde advertir que la evolución de los precios internacionales, más una serie de distorsiones reales ocurridas a partir de 2002, tales como el default de la deuda aumentado el riesgo país, retenciones a las exportaciones, restricciones arancelarias y para-arancelarias a las importaciones, controles cambiarios, controles de precios de servicios públicos y restricciones a la movilidad internacional de capitales generaron un nuevo tipo de cambio real de equilibrio que no necesariamente coincide con el nivel de equilibrio previo, cualquiera haya sido éste, ya sea el observado a fines de 2001 o algún otro nivel. Como referencia solamente basta mencionar que el FMI estimaba en 2001 el atraso cambiario en un 10%, mientras que en el Ministerio de Economía se lo estimaba en un 20%, pero en 2002 se decidió devaluar un 40% para darle un estímulo Neomercantilista a la economía. Más allá de las

La inflación internacional ha permitido que la economía Argentina en 2007 sea aún más “competitiva” que en 2002 cuando se introduce la devaluación de 200%.

El precio a los productores medidos en dólares es similar al que existía previo a la devaluación.

intenciones de política económica la dinámica del mercado dio lugar a una sobre-reacción inicial que llevó al peso a depreciarse un 300% con respecto al dólar para luego descender hacia un 200%.

En el contexto argentino post-devaluación y default de la deuda pública las dudas sobre la viabilidad de largo plazo del Modelo Neomercantilista fue la relación entre el tipo real de cambio y la tasa de inflación. La intervención cambiaria del Banco Central comprando dólares y tratando de esterilizar la emisión monetaria no consiguió mantener la estabilidad de precios. Frente al temor de la pérdida de competitividad del tipo de cambio con el aumento de la inflación y las presiones sindicales por aumentos salariales, el gobierno recurrió a controles directos de precios. Primero con el eufemismo de “acuerdo de precios” y tarifas controladas de servicios públicos sostenidas en base a subsidios directos, y posteriormente, manipulando las estadísticas de precios. Se despidieron a los funcionarios del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) que se negaron a reportar estadísticas de inflación inferiores a 10% anual, que contrastaban notoriamente con estimaciones privadas y de oficinas de estadísticas provinciales que reportaron para 2007 inflaciones cercanas al doble de lo reportado oficialmente por el Índice de Precios al Consumidor.

En relación con los acuerdos de precios, existe un punto de vista “pragmático”, muy prevaleciente en instrumentaciones de política económica en países emergentes, que sostiene que la distorsión de precios mediante acuerdos, controles directos, y otro tipo de intervenciones normalmente posibilitan que temporariamente la modificación del tipo nominal de cambio tenga un impacto real, aunque reconociendo que con el transcurso del tiempo el impacto normalmente se desvanece cuando se liberan las rigideces y distorsiones. En contraste con el punto de vista pragmático es posible mostrar que sin rigideces, y más bien con plena flexibilidad de precios, es posible sostener un tipo nominal de cambio alto que efectivamente produzca un impacto real sostenible en el largo plazo.

## La Ley de la Selva<sup>1</sup>



por **Carlos Rodríguez**,  
Ph.D. in Economics, University  
of Chicago. Rector, UCEMA.

**U**na sociedad civilizada no puede ni debe sostenerse sobre la base de impuestos discrecionales y temporarios que caen exclusivamente sobre aquellos que ocasionalmente ganan más. La Ley de la Jungla permite que toda la manada se avalance para quitar la presa al que esta vez la consiguió. Como los animales tienen poca memoria, probablemente el cazador más eficiente continúe ejerciendo sus dotes a pesar de esta vil expropiación (llámese impuesto arbitrario).

Las sociedades humanas complejas tienen memoria y por ende han desarrollado objetivos más amplios en materia de equidad, eficiencia y solidaridad. Mayoritariamente las sociedades democráticas han aceptado la existencia de impuestos legislados y el principio de que estos no deben ser discriminatorios o discrecionales sino más bien su estructura debe ser estable, previsible, consensuada y proporcional a los resultados económicos (IVA) o quizá razonablemente progresiva (Ganancias).

La discrecionalidad del manejo impositivo interno por parte del Poder Ejecutivo está prohibida por nuestra Constitución, que la reserva para el Congreso. Sin embargo ha quedado el enorme agujero negro de los impuestos al comercio exterior, cuyo manejo fue delegado por el Congreso en el Poder Ejecutivo. Por suerte, la discrecionalidad de los impuestos a la importación está limitada por los acuerdos del OMC y del Mercosur, de manera tal que sólo queda al Poder Ejecutivo el manejo de la arbitrariedad al nivel de las exportaciones. Es aquí donde vemos el mayor grado de abuso a las reglas civilizadas de comportamiento en materia de equidad impositiva.

La historia de abusos sobre el ejercicio del comercio exterior es larga, desde el IAPI (creada en 1946), la prohibición de silos privados, las retenciones y tipos de cambio múltiples de Isabelita hasta las actuales retenciones arbitrarias y expropiatorias. Mayoritariamente estas políticas han sido apropiadas por partidos populistas que dependen del voto urbano y del apoyo sindical para sostenerse en el poder.

Los argentinos no hemos demostrado mucha creatividad para generar nuevos conflictos o bus-

car nuevas soluciones: el precio de la carne ha sido el fenómeno omnipresente en el centro de nuestros conflictos sociales. Alguna vez a alguien se le ocurrió importar pollo podrido y todo terminó mal, pero hasta allí llegó la imaginación de nuestros políticos. Últimamente los focos de conflicto se expandieron a la soja y el petróleo, pero nada fundamental ha cambiado: si algún sector que no produce muchos votos llega a ganar mucha plata, el sistema político populista se encargará de sacársela.

A fin de mantener el voto de las masas semi-ocupadas de los grandes centros urbanos, el populismo precisa alimentos, transporte y energía baratos y salarios a un nivel tal que la baja productividad urbana-industrial no puede pagar. Para sostener este (des)equilibrio se apela a impuestos a las exportaciones primarias (campo y petróleo, que permiten comida, transporte y energía baratas) y un dólar alto para sostener al sector competitivo con las importaciones (industria que emplea a los subocupados). Estas medidas sólo sirven para incrementar la población urbana subocupada y con ello el poder de los políticos populistas que manejan las prebendas. El país pierde, ya que los sectores más eficientes son castigados fiscalmente y con ello se reduce la inversión más productiva. A la corta, el tamaño de la torta se reduce y se agrava el conflicto.

En épocas por suerte ya superadas el conflicto explotaba al entrar en él los militares (que no lo resolvían). Ahora los gobiernos son derrocados por encapuchados gordos con palos que no sabemos de donde vienen, pululan los piqueteros y siempre está presente la inflación, cuyo nivel es tan variable como las retenciones.

Desde la Revolución de Mayo, pasando por las guerras civiles hasta los conflictos de nuestros días, la apropiación de la renta del comercio exterior a través del manejo de la aduana ha sido el principal factor de movilización de la sociedad argentina. El "vivir de arriba" sustituyó a la visión pionera de "hacerse la América" a través del trabajo, el respeto al prójimo, el ahorro y la creatividad.

País difícil el mío, pero por lo menos parece que las reglas que nos gobiernan, vistas desde muy alto, son siempre las mismas.

1 Publicado en *Ámbito Financiero* el 26 de marzo de 2008.

# Cómo reducir el riesgo de fraude en las organizaciones



por **Carlos Rozen,**

Contador Público (UBA) y Especialista en Gestión de Calidad (Georgia University of Technology). Socio de BDO Becher y Asociados.

Profesor de UCEMA en la materia Control Interno y Procesos Administrativos en las carreras de Contador Público y Licenciatura en Dirección de Empresas.

**E**xisten algunos atributos que la gente suele asociar con condiciones positivas del ser humano, como la inteligencia, la creatividad, y la capacidad de planeamiento estratégico y administración de riesgos. Sin embargo, estas condiciones que potencian el accionar de las personas son dañinas si son utilizadas por individuos cuya intención es conseguir beneficios de forma ilegal, o sea cometer un fraude.

Existen numerosas técnicas para disuadir, evitar o bien detectar determinados tipos de fraudes. Estos métodos para controlar el fraude deben mutar periódicamente debido a que estos evolucionan. Su detección a tiempo puede ahorrar a una organización un mal momento y evitar importantes pérdidas.

## El fraude

Mientras los errores se producen sin intención, las irregularidades se materializan intencionalmente. Al existir una cuota de planeación y cuidado en la comisión de irregularidades, estas últimas son más difíciles de prevenir o detectar que los errores.

El fraude es el delito más creativo: fraudes difíciles de detectar requieren mentes ingeniosas. Pero como sabemos desde que comenzamos a ver películas, “no existe el crimen perfecto”, el ingenio también ayuda a prevenirlos o detectarlos. Los fraudes no descubiertos tenderán a repetirse, mientras que los descubiertos generarán un “remedio” al cual se irán adaptando las técnicas maliciosas.

Podemos definir al fraude como un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo o simulación realizado en forma intencional por la administración, personal o terceros, pudiendo implicar manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos, malversación de activos, eliminación u omisión de los efectos de ciertas transacciones en los registros o documentos, registro de transacciones sin respaldo y mala aplicación de políticas contables, entre otros elementos.

Las posibles irregularidades pueden clasificarse en desfalcos y distorsiones. Los desfalcos consisten en efectuar cobros antes de que estos se registren (interceptar), hacerse con una cantidad en efectivo después de haberla registrado (sustraer), y hacer que un desembolso que en un principio es legítimo se desvíe de su destino correspondiente (desviar). Las distorsiones implican la modificación de los estados financieros u otra información de gestión, sin obtener ningún activo, pero tal vez ocultando fraudes anteriores o futuros, o por otros motivos que intentan inducir al engaño.

El fraude es el delito más creativo: fraudes difíciles de detectar requieren mentes ingeniosas.

## El fraude es el delito más creativo: fraudes difíciles de detectar requieren mentes ingeniosas.

Los fraudes internos son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una organización con el fin de obtener un beneficio propio. Los fraudes externos son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas tales como bancos, clientes y proveedores.

Los fraudes existen por múltiples motivos. Podemos citar en forma resumida los siguientes: falta de adecuados controles internos; falta de capacitación del personal; alta o baja rotación de puestos; documentación confusa; archivo inadecuado; personal disconforme o desmotivado; salarios bajos; existencia de activos de fácil y rápida liquidación como el dinero en efectivo, bonos o pagarés, entre otros; legislación o regulación deficiente, e inadecuada segregación de funciones incompatibles, tanto físicas como así también dentro de los aplicativos informáticos.

## ¿Cómo se detecta y evita un fraude?

La respuesta más sencilla es la de mejorar el control administrativo, implementar prácticas y políticas de control, analizar los riesgos que motivan un fraude, y tener la mejor gente posible, bien remunerada y motivada. El conjunto de es-

## [ notas de análisis ]

tas acciones y algunas otras de menor porte las agrupamos en lo que denominamos “sistema de control interno”.

Existe una infinidad de respuestas a la pregunta de cómo detectar un fraude. Las más comunes son: analizando el diseño de procesos, subprocesos, actividades y tareas (manuales e informatizadas); identificando los riesgos significativos de fraude y vigilando constantemente su adecuada administración; simulando operaciones y evaluando los resultados obtenidos; revisando en forma regular las conciliaciones de saldos con bancos, clientes, proveedores y otras; realizando inventarios; y llevando a cabo pruebas de cumplimiento de la eficacia de los controles.

Existen dos tipos de acciones en la mitigación del fraude interno, según consigan impedir que se produzca o bien detectarlo una vez producido:

- **Prevención:** consiste en desarrollar controles para impedir que las situaciones de fraude interno ocurran y reducir las oportunidades de uso no autorizado de los recursos de la organización. Dentro de estos controles se incluye el establecimiento de un código de ética y conducta, la revisión de antecedentes del personal en procesos de reclutamiento, el establecimiento de políticas, procedimientos y segregación de funciones claramente definidas (dentro y fuera de los sistemas), mantener supervisión constante, entrenamiento en prevención de fraudes y cultura organizacional de gestión de riesgos, entre otros.
- **Detección:** dado que los sistemas de control pueden ser tarde o temprano evadidos, detectar actividades irregulares tan pronto como sea posible es imperativo. La detección debe involucrar controles diseñados para alertar al personal cuando se presentan problemas asociados con actividades fraudulentas. Esto incluye desde mecanismos de auditoría interna hasta canales directos para reportar fraudes de manera anónima (línea transparente). Existen herramientas de detección automatizada que son capaces de revisar grandes volúmenes de datos, identificando patrones sospechosos, aislando los casos que requieran de una investigación más detallada. Además, existen metodologías y herramientas informáticas que ayudan a los auditores a identificar posibles situaciones de fraude interno, siendo el objetivo primordial el obtener evidencia suficiente para sustentar las situaciones irregulares detectadas y realizar sus recomendaciones.

Los métodos para controlar el fraude deben mutar periódicamente debido a que estos evolucionan. Su detección a tiempo puede ahorrar a una organización un mal momento y evitar importantes pérdidas.

Una vez que la organización conoce y ha definido políticas respecto a los riesgos y al perfil de los posibles perpetradores, debe implementar mecanismos que mitigarán el riesgo de fraude interno. Algunos de los mecanismos más importantes son la definición e implementación de una política antifraude que involucre al departamento de sistemas además de las restantes áreas de la organización. Al respecto podemos recomendar la implantación de la Norma IRAM 17450 (Argentina). Adicionalmente se pueden definir los controles de acceso y seguridad informática como parte vital de las políticas y procedimientos asociados a la tecnología de información, incluyendo la creación de la función de seguridad de activos de información; y mantener al tanto a los auditores externos de todos los riesgos presentes en la organización, incluyendo los proyectos en ejecución que tengan impacto sobre el ambiente de tecnología de información y el negocio, e implantar un esquema de segregación de funciones y definición de roles y responsabilidades.

También se pueden implementar programas de inducción y entrenamiento orientados a crear una cultura organizacional de gestión de riesgos y prevención del fraude interno y mantener canales de comunicación apropiados donde los empleados puedan reportar cualquier sospecha de manera anónima (línea transparente).

Por otra parte es muy importante seguir determinados lineamientos que promuevan la integridad y la ética de los empleados de la organización. Así, es altamente recomendable implementar un código de conducta debidamente divulgado que involucre al personal de todos los niveles y aplicar políticas de “cero tolerancia” y “no excepciones” ante el incumplimiento de estos códigos.

Es recomendable evitar la presión para cumplir con metas de rendimiento no realistas, por ejemplo situaciones en las que la presión está

relacionada con resultados a corto plazo y donde la compensación está basada en lograr dichos objetivos. Las descripciones de trabajo formales o informales que definan las tareas que comprenden trabajos específicos, definiendo claramente las responsabilidades de cada individuo; la realización de un análisis completo del conocimiento y destrezas necesarios para realizar trabajos de manera adecuada; y el impulso a investigaciones oportunas de fraudes e irregularidades completan los lineamientos de la organización.

Resulta de gran relevancia que fluya un mensaje en la organización tal como el siguiente: "con estas cuestiones no se juega aquí", y ante incumplimientos de normas de ética y conducta aplicar medidas disciplinarias de acuerdo al grado de la falta.

### **El código de ética y conducta**

La ética de una organización contribuye a definir lo que una entidad es y qué es lo que defiende. Estas normas éticas y de conducta deben versar claramente sobre:

- Definición del enfoque ético, adhesión a leyes y normas, y protección de los intereses de la organización.
- Deber de informar, por parte de los empleados, cualquier hecho que implique una pérdida económica potencial.
- Tratamiento y acciones anti-fraude.
- Definición de un responsable u órgano de disciplina. Deber de investigar.
- Comunicación de violaciones de las políticas de la organización y sanciones al responsable de investigación.
- Colaboración con la justicia. Deber de denunciar.
- Definición de relaciones con la competencia.
- Prácticas establecidas de marketing, publicidad y ventas.
- Compras, contrataciones y relaciones con los proveedores.
- Finanzas personales y conflictos de interés.
- Regalos y entretenimiento.
- Reuniones y viajes de negocios. Gastos de representación.
- Proceso de contratación de empleados.
- Conducta de los empleados. Sanciones disciplinarias.
- Regímenes de remuneraciones variables.
- Confidencialidad de la información.
- Utilización de activos de la empresa.
- Uso de software, correo electrónico, computadoras y cualquier otro dispositivo de difusión de información.

La implementación de un sistema de gestión del fraude corporativo que contenga un adecuado balance de controles preventivos y detectivos antifraude tiene una serie de ventajas que justifican con creces que una organización trabaje en el mismo.

Una vez aprobado el código de ética, se lo debe distribuir a todos los miembros de la organización fehacientemente. Además, la constancia firmada de recepción puede servir de eficaz medio probatorio ante fraudes perpetrados y llevados a la justicia.

### **Conclusiones**

La prevención del riesgo de ser víctima de un delito económico requiere de un sistema de normas que, en su conjunto, minimicen la probabilidad de ocurrencia, mientras que maximicen la posibilidad de detectar cualquier actividad ilícita. Podemos afirmar al respecto que la posibilidad de ser detectado habitualmente persuade a los perpetradores a no cometer el ilícito.

La implementación de un sistema de gestión del fraude corporativo que contenga un adecuado balance de controles preventivos y detectivos antifraude tiene una serie de ventajas que justifican con creces que una organización trabaje en el mismo y que se basan en la mejora del sentido de fidelidad y pertenencia de los empleados hacia la organización; mejora en la reputación de la empresa ante la sociedad, que derivará en una ventaja competitiva; mejora en los resultados operativos, por la disminución de la probabilidad de ser víctima de un ilícito económico y de las pérdidas patrimoniales que supone; y una disminución del esfuerzo de las auditorías, al poder coordinar la ejecución de procedimientos.

La efectividad de estos controles antifraude se sustenta en que los directivos de la organización se comprometan con el mismo, garantizando su cumplimiento y revisión periódica (vigencia y actualización). De esta forma, el sistema mejorará en forma continua calibrándose hasta llegar a su "punto justo de control".

"If Hitler wins, all courage will die out of the world: the courage to love, to create, to take risks, whether physical, intellectual or moral. Men will hesitate to carry out the promptings of the heart or the brain because, having acted, they will live in fear that their action may be discovered and themselves cruelly punished. Thus all love, all spontaneity will die out of the world. Emotion will have atrophied. Thought will have petrified. The oxygen breathed by the soul, so to speak will vanish, and mankind will wither."

Texto de Peter Pease, piloto de la RAF, 19 años, educado en Eton. Propuesto por Alejandro Corbacho.

"He who controls the past, controls the future; and he who controls the present, controls the past." Pasaje de "1984", de George Orwell. Propuesto por Carlos A. Rodríguez.

Aforismo apócrifo de Leopoldo Garnerius (Rotterdam, 1720): Veritas Odium Parit: traedme el caballo más veloz -pidió el hombre honrado- Acabo de decirle la verdad al rey. Propuesto por Luisa Montuschi.

"La riqueza no reside en el suelo ni en el clima. El territorio de la riqueza es el hombre mismo." Frase de Juan Bautista Alberdi propuesta por Cristina Minolli.

"Como seres humanos civilizados somos herederos no de la capacidad de investigarnos o de acumular información, sino de la conversación, que comenzó en los bosques primitivos y se extendió y se tornó más articulada a través de los siglos. (...) La capacidad de participar en la conversación, más que la capacidad de razonar coherentemente o de hacer descubrimientos acerca del mundo, o de inventar un mundo mejor, distingue al ser humano del animal y al hombre civilizado del bárbaro. Aun más, es probable que la capacidad de involucrarnos en una conversación (donde el hablar no lleva a ninguna conclusión) nos haya dado nuestra apariencia actual: somos hombres que descendemos de una raza de simios que se sentaban a hablar y hablar hasta que se les pasaban las colas".

Michael Oakeshott (citado por Russell Baker: "Talking it up", New York Review of Books, 11 de mayo de 2006, comentario sobre el libro Conversation: a history of a declining art por Stephen Miller, de donde proviene la cita). Propuesta por Manuel Mora y Araujo.

## GRADUADOS

**Balladares, Fernando** (MADE'04) de TeleTech a Cactus; **Bertone, Javier** (MADE'03) de Total Austral Arg. a Total Indonesia; **Besler Bottos, Juan Pablo** (MADE'00) de Zurich a Pampa Holding; **Bessone, Pablo** (MADE'03) de Autotrol a Smurfit Kappa; **Boada, Esteban** (MADE'99) de Nobleza Piccardo a Grupo Zucamor; **Cabrera, Marcelo** (MADE'06) de Manufactura de Fibras Sintéticas a SKF; **Canto, Rubén** (MADE'87) de Baditown Intl. a Yarde Buller & Asoc.; **Capriati, Pablo** (MAG'04) de Carlos Boero Romano a Eli Lilly Interamerica; **Cerain, Nicolás** (MADE'00) de Servicios Compass a Assist Card; **Ciupik, Ariel** (MADE'01) de Carrier a Carrier Mexico; **Colosqui, Leandro** (MAF'97) de Energy Consulting Services a Suez Energy Intl.; **Consoli, Víctor** (MAF'04) de Laboratorio LKM a Astra Zeneca; **Czesaniuk, Pablo** (MADE'02) de Halitus a Axis Logística; **Díaz, Adrián** (MADE'03) de Bank Boston NA a ArgenTrade; **Dodero, Alejandro** (LIDE'03) de Banco Comafi a Micro-Lending; **Elino Bianco, Adriana** (MADE'02) de Nextel Communications a Accenture; **Evers, Sebastián** (MAF'04) de ExxonMobil a Repsol-YPF; **Galarreta Bolia, Joaquín** (MAF'03) de Johnson & Johnson Arg. a Johnson & Johnson Mexico; **Garcés Nallar, Ma. Carolina** (MADE'07) de Turner a SAP; **Geranio, Jorge** (MADE'04) de Monsanto a Coteminas; **Gómez, Carlos** (MADE'07) de AADI-CAPIF ACR a Somexfon; **Harari, Leandro** (LIE'06) de Recovery a Crisil Irevna; **Hofmann, Alejandro** (MADE'98) de Exxon Mobil a Endemol; **Hughes, Felipe** (MAF'03) de Nicholson y Cano Abogados a Matheson Ormsby Prentice Solicitors; **Lagomarsino, Gabriel** (MADE'96) de Banca Nazionale del Lavoro a HSBC Bank; **Landa, Jorge** (MAF - FC'07) de Deloitte & CO SRL a Molinos Río de La Plata; **Llovera, José Ignacio** (MADE'06) de Bolland y Cía. a Car One; **López, Fernando** (MAF'97) de DuPont do Brasil a DuPont Arg.; **Loza, Valeria** (MADE'00) de Oracle a Cencosud; **Massera, Patricio** (MADE'01) de Biogenesis a Intervet/Schering-Plough; **Mordcovich, Javier** (MADE'02) de Caja de Valores a PM-JAM; **Narvaez, Diego** (MAF'06) de Bank Boston a Standard Bank; **Olivera Aizcorbe, Facundo** (MAF'03) de Sadmitec a Energy Consulting Services; **Ordoñez, Leandro** (MAF'04) de Banco de Servicios y Transacciones a Bladex; **Ortega Castelán, Ma. José** (MAF - FC'03) de AES a Johnson & Johnson Medical; **Pandelo, Sebastián** (MADE'07) de Energizer a Industrias Lear; **Pereyra, Gustavo** (MADE'96) de Pinnacle Estates a Afrimad; **Pérez Brea, Francisco** (MADE'00) de Sodding a Syngenta; **Piriz, Lisandro** (MADE'01) de Frávega a Pinturerías Rex; **Pujol, Ma. Carolina** (LIE'01) de Cadbury Stani Adams a Famiq; **Risetti, Carlos** (MAF'00) de Credilogros a Victor Masson Transportes Cruz del Sur; **Rodrigo Bovio, Pablo** (LIDE'06) de Deloitte & CO a Monsanto; **San Martín, Fabricio** (MADE'02) de Carrier Chile a Carrier Mexico; **Santangelo, Arturo** (MADE'95) de Ibope a Pampa Holding; **Tarazaga, Alberto** (MADE'02) de Lexmark a Oracle; **Villahermosa, Luis** (MADE'03) de Telcom Ventures a Siegwark; **Vinitzky, Alejandro** (MAF'07) de IBM Lenovo a Maxinver.

## ALUMNOS

**Benoit, Luis** (MADE) de FLENI a Ellmann Sueiro y Asoc.; **Bollini, Ma. Jimena** (MAF) de KPMG a Tracker; **Chividini, Sergio** (MEP) de JCR a Camargo Correa; **Coppiari, Azul** (MAF) de Estudio Freiberg a Mercap; **Cubela, Sebastián** (LIE) de Argangel Maggio a Deloitte & Touche; **De Luca, Mauro** (MADE) de Epidata Consulting a Paradigma Sociedad de Soluciones; **Dojas, Emilio** (MAF) de Banco Santander Río a Research for Traders; **Etcheberry, Nicolás** (MAF) de Setema a Baliarda; **Ferraris, Bernardo** (MAF) de Cliba a Global Crossing; **Gómez, Juan Martín** (MADE) de Auren Consultores a Becher y Asoc.; **González, Gabriela** (MADE) de TeleNexo Consulting a Molinos Río de la Plata; **Lecce, Marcelo** (MADE) de Cargill a Sun Microsystems; **Mordcovich, Javier** (DDE) de Caja de Valores a PM-JAM; **Morón Usandivaras, Francisco** (MAG) de Estudio Strada a Gurpo Cencosud; **Paulise, Luciana** (MADE) de Teletech a U. de Morón; **Pereda, Lucas** (MADE) de CREA La Vía a Eduardo Pereda Agrop.; **Rolon, Ma. Fernanda** (MEP) de BASF a Whirlpool; **Ruiz Gutiérrez, Catalina** (MADE) de Carnes de Praderas a Exportaciones Agroindustriales; **Sánchez, Fernando** (MEP) de LAN a Repsol-YPF; **Sarano, Martín** (MAF) de Irevna a Booz Allen Hamilton; **Savino, Juan Ignacio** (MAF) de Novartis a Aconcagua Ventures; **Scarano, Diego Gabriel** (MAF) de Accenture a First Data; **Sicardi, Natalia** (MADE) de Bedson a Genesis Worldwide Courier; **Smaldone Sauer, Sofía** (LIDE) de X & Fashion a Freelance; **Solís, Ma. Soledad** (MEP) de Coto a BG; **Spampinato, Ariel** (ININIF) de Exacta a HSM Group; **Vasylenko, Cristian** (MAF) de PKF Consulting a Schipani & Asoc.



# Programas Ejecutivos

## Agronegocios

**Inicio: 25 de agosto**

20 sesiones lunes y miércoles de 18:30 a 21

Estrategias en agronegocios. Escenario internacional para los agronegocios. Planificación estratégica en empresas de agronegocios. Análisis económico de empresas. Política agrícola y su influencia en la competitividad. Cuantificación y administración del riesgo en los negocios. Análisis tributario en el agro. Nuevas oportunidades de negocios: Agricultura, Gastronomía y Turismo. Nuevas oportunidades de negocios: Biotecnología, su potencial y posibilidades futuras. Logística. Bases para la implementación de sistemas de gestión de calidad y buenas prácticas agropecuarias.

## Mercado de Capitales

**Inicio: 25 de agosto**

20 sesiones lunes y miércoles de 18:30 a 21

Rentabilidad y Riesgo de Portafolios de Activos Financieros. Bonos. Securitización, Asset-backed Securities. Aspectos Legales del Mercado de Capitales. Introducción a los Derivados, Forwards y Futuros. Opciones y Swaps. Ingeniería Financiera, Risk Management. Administración de Carteras. Online Trading. Negocios en el Mercado de Capitales.

## Dirección de Empresas

**Inicio: 26 de agosto**

20 sesiones martes y jueves de 18:30 a 21

Gestión de Marketing I. Gestión de Recursos Humanos. Gestión del Capital Intelectual. Desarrollo de Habilidades Gerenciales. Dirección Estratégica de la Mediana y Gran Empresa. Gestión Financiera. Entrepreneurship. Gestión de Marketing II. Dirección Estratégica de Empresas Familiares.

## Finanzas de Empresas

**Inicio: 26 de agosto**

20 sesiones martes y jueves de 18:30 a 21

Estructura de Capital y Decisiones de Financiamiento. Reestructuración de Deudas. Análisis de Proyectos de Inversión, Estudio de Casos. Herramientas para la Valuación de Proyectos. Claves para el Acceso al Mercado Norteamericano de Capitales. Fideicomisos y su Aplicación Práctica a los Negocios. Opciones Reales, Valuación de Decisiones Estratégicas. Valuación de Empresas. Aspectos Impositivos y Previsionales de la Gestión Empresarial. Corporate Governance.

[www.ucema.edu.ar/programas/ejecutivos](http://www.ucema.edu.ar/programas/ejecutivos)

**Informes e inscripción:**

Nicolás Volpini, 6314-3000 • [ejecutivos@ucema.edu.ar](mailto:ejecutivos@ucema.edu.ar)  
Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires.



**UCEMA**



*La independencia  
que querés comienza  
con un buen trabajo.*

**bumeran.com**

todo empieza con un buen trabajo.