

REVISTA

ucema

noviembre 2007

notas de análisis

Inseguridad jurídica
Formación en humanidades
Pobreza y plan familias
Mercado y empresa
Fusiones y adquisiciones

arte

Ciclo de música antigua

Especial Emprendedores

Seminario con London Business School

Entrevista a Martín Migoya, CEO de Globant





Encontrá tu lugar

*para desarrollar tus talentos
y disfrutar tu universidad*

Planes de estudio modernos, para analizar el mundo desde una perspectiva global.

Profesores full time, dedicados a investigar y a ayudarte en tu proceso de aprendizaje.

Biblioteca accesible y completa, tanto presencial como digital.

Programa de intercambio con prestigiosas universidades de todo el mundo.

**Economía • Dirección de Empresas • Contador Público
Ciencias Políticas • Ingeniería en Informática**

Autorización definitiva otorgada por Dec. PEN N° 980/07. Art. 65, Ley 24.521

EXAMEN DE INGRESO
13 de diciembre de 2007

INICIO DE CLASES
10 de marzo de 2008



UCEMA



02 novedades

03 académicas

04 en ucema

Maestría en Agronegocios.

06 especial emprendedores

Seminario con London Business School.

Agenda emprendedora.

08 entrevista

Martín Migoya, CEO de Globant.

11 marketing

Desarrollar un e-newsletter, por D. Sanna.

12 notas de análisis

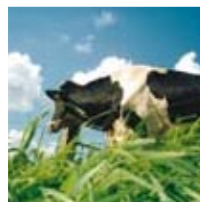
Indemnizaciones por incumplimiento contractual, seguridad jurídica y caso fortuito, por G. Coloma.

Las humanidades y la interdisciplinariedad, por R. Crespo.

Evaluación ex-ante del Plan de Familias de transferencias condicionadas, por N. Epele.

Los límites de la empresa: evidencias en la industria cervecera, por M. Gallacher.

Nuevos escenarios para la estructuración de negocios corporativos, por R. Papa.



24 evento

Primeras Jornadas de Actualización en RRHH.

25 desarrollo profesional

Actividades para alumnos y graduados.

Un puente hacia lo esencial: nuevos desafíos de los recursos humanos, por M. Á. Dimauro.

Convenio con EADA.



28 arte

Técnicas mixtas de Lisandro Aguilera.

Ciclo de música antigua.

Programa cultural UCEMA Santa Catalina.

31 dónde están ahora

31 sociales

32 je-je

Revista UCEMA - Año I - Número 4

Editor: Carlos A. Rodríguez • Jefa de redacción: Valeria Maruffo • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (Co-editores) Leticia Ini (Asistente del comité editorial) • Desarrollo Profesional: Ariela Vinitzky • Redactora: María Eugenia Arias • 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: comunicacion@ucema.edu.ar www.ucema.edu.ar

Convenio con El Cronista El diario en UCEMA

La UCEMA y El Cronista firmaron un convenio que incluye diferentes beneficios para toda la comunidad académica.

Todos los días está disponible el diario para alumnos, profesores y staff, además de ejemplares de las revistas Apertura e Information Technology y descuentos en las suscripciones.

Más información: comunicacion@ucema.edu.ar



Biblioteca Adrián Guissarri

El 30 de octubre se llevó a cabo en UCEMA un acto de homenaje a Adrián Guissarri, nuestro querido profesor de Economía recientemente fallecido. En el acto, como homenaje a su excelente trayectoria como educador e investigador, y teniendo en cuenta la importante donación de su biblioteca personal de 8500 volúmenes, el rector firmó la resolución por la cual la Biblioteca de la Universidad del CEMA pasa a llamarse "Biblioteca Adrián Guissarri".

50 años de la Asociación Argentina de Economía Política

El 5 de noviembre se realizó en UCEMA un seminario por el cincuenta aniversario de la Asociación Argentina de Economía Política. Los disertantes fueron Juan Alemann y Carlos C. Helbling, socios fundadores de la institución; sus ex presidentes, Luisa Montuschi, Juan Carlos de Pablo y Alfredo Navarro; y su actual presidente, Alberto Porto, quien disertó sobre los cincuenta años de la AAEP y su objetivo de promover el análisis económico en el país.



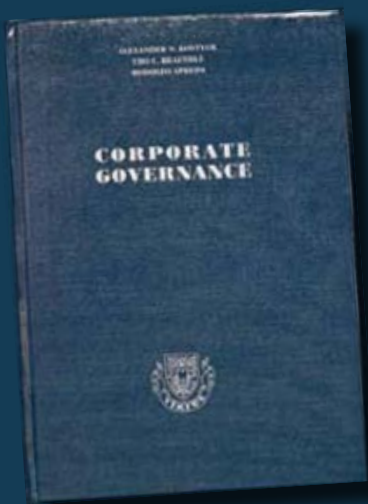
Diana Mondino Innovadora finalista en un concurso mundial

Diana Mondino, profesora de la Escuela de Negocios de la UCEMA, fue una de las finalistas del concurso "New Thinkers" organizado por la empresa Lenovo en todo el mundo. Diana compitió para ser una de las personas que llevarán la antorcha olímpica en Beijing 2008. Para participar, Diana escribió un ensayo acerca de innovación y tecnología que la llevó a ser la única finalista argentina del concurso, entre 6000 participantes de Alemania, Brasil, Canadá, Estados Unidos, India, Italia y Japón.

Libro de Corporate Governance editado por Rodolfo Apreda

La editorial Virtus Interpress ha publicado un libro de Corporate Governance que reúne contribuciones de 43 expertos en el tema, ocupándose de la experiencia en 20 países. Los editores de esta obra han sido los profesores Alexander Kostyuk, Editor Jefe del Journal of Corporate Ownership and Control; el Dr. Udo Braendle, School of Law, University of Manchester; y el Dr. Rodolfo Apreda, Director del Centro para el Estudio de la Gobernanza del Sector Privado y del Sector Público, así como del doctorado en Finanzas de la Universidad del CEMA.

El libro analiza el origen y evolución del Corporate Governance, la ley corporativa y los marcos regulatorios, teoría de la agencia, la economía de los costos transaccionales, el rol de los stakeholders, el Directorio. Incluye un análisis comparativo de diferentes estilos de gobernanza en diferentes países. El texto incorpora también estudios de caso, y un completo glosario de términos de gobernanza. (400 páginas, ISBN 978-966-96872-0-3).



Paper de Germán Coloma en el Journal of Sports Economics

El número de octubre del Journal of Sports Economics (vol. 8, pgs. 530-545) incluye un paper de Germán Coloma, profesor de la UCEMA, titulado "Penalty Kicks in Soccer: An Alternative Methodology for Testing Mixed-Strategy Equilibria".

"Es un artículo que escribí hace ya un tiempo, y que tiene la particularidad de que su primera versión (resumida y en castellano) se publicó en la revista de la UCEMA (que entonces se llamaba C-mail)" dijo Coloma. Aquella versión tenía por título "El equilibrio de Nash y los tiros penales" y se puede descargar en la página web de UCEMA en la sección publicaciones (C-mail, vol 9, n° 44, septiembre 2004).

Trabajo de Marcos Gallacher sobre sistemas veterinarios

En octubre de este año el Dr. Marcos Gallacher (profesor de Organización Empresarial de la UCEMA) participó como expositor en una conferencia organizada por el Banco Mundial, la Organización Mundial de la Salud Animal (OIE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

En dicha conferencia el Dr. Gallacher presentó los resultados de su investigación titulada "The Economics of Official Veterinary Services: The Case of Latin America". El trabajo centra atención en la estimación de beneficios sociales de la inversión pública en mejorar los sistemas veterinarios oficiales de países latinoamericanos. Se estiman posibles impactos de la inyección de fondos públicos sobre productividad, acceso a mercados internacionales así como en el logro de mejoras en lo relativo a seguridad alimentaria. El trabajo constituye el primer antecedente de estimación de relaciones beneficio-costado de este tipo de servicio. La información generada sirve para comprender mejor el funcionamiento de distintas organizaciones públicas, entre ellas aquellas orientadas al sector agropecuario. El interés del Dr. Gallacher se centra en extender este estudio - a través del Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad (CEOyP) - a otro tipo de organizaciones.

[en ucema]

Negocios en la tranquera

En la Universidad del CEMA se dicta desde 1995 la Maestría en Agronegocios, un programa pensado para profesionales con una visión internacional, financiera y de negocios del sector, que trabajen o quieran trabajar en una actividad de enorme potencial de crecimiento.





Jorge Avila, Director de la Maestría en Agronegocios de UCEMA



Una clase de segundo año de la Maestría en Agronegocios.

Ciclo de Seminarios en Agronegocios

Durante todo el año, la universidad del CEMA realiza distintos ciclos de seminarios destinados tanto a sus estudiantes y graduados como al público en general. El objetivo es ofrecer un espacio de difusión y discusión para las ideas de profesores e invitados. Todos los encuentros se realizan en la sede central de la Universidad y son de inscripción gratuita.

El viernes 16 de noviembre a las 12 h se llevará a cabo en UCEMA dentro del Ciclo de Seminarios de Agronegocios el seminario " **El valor de la tierra a partir del flujo de fondos descontado y método de renta perpetua**".

El evento estará a cargo del profesor de UCEMA Guillermo Toranzo Torino, profesor de la Maestría en Agronegocios, UCEMA, y Dr. (cand.) en Ciencias Agrarias, UBA.

Informes e inscripción: www.ucema.edu.ar/conferencias

¿Desde qué año se dicta el programa?

El programa se dicta desde el año 1995, por sugerencia de representantes del sector que deseaban un entrenamiento especial (similar al que provee el MBA) para personal en administración, finanzas y negocios específicos. Nuestra Maestría en Agronegocios fue la primera en ofrecerse en el país.

¿A quiénes está dirigido?

La Maestría está diseñada para profesionales con una visión internacional, financiera y de negocios del sector agropecuario, que trabajen o quieran trabajar en una actividad con mucho potencial de crecimiento. Casi la mitad de los estudiantes provienen del campo de la agronomía, de la producción agropecuaria y de la economía agropecuaria, y el resto proviene de las más variadas carreras universitarias.

¿Cuál metodología de estudio es la más usada?

El método de enseñanza es tanto analítico como de casos, es tanto teórico como práctico. En la estructura de los cursos de la Maestría y en la selección de sus profesores ha prevalecido un balance entre la teoría y la práctica. Mientras los cursos teóricos están a cargo de profesores con la trayectoria académica que caracteriza a todos los programas de la Universidad, para los aplicados hemos recurrido a profesores que acreditan sobresalientes antecedentes académicos y una rica experiencia en la especialidad.

¿Qué diferencia a este programa de los que dictan otras universidades?

El nuestro es un Master de management de agronegocios, es un MBA volcado al agribusiness. Tiene un enfoque "tranqueras afuera". Está concentrado en temas de finanzas y negocios relevantes para el sector (commodities y productos diferenciados).

¿Qué ventajas presenta para el profesional?

Nuestro programa suministra al profesional una sólida formación en temas de economía, producción, marketing y finanzas, además de variados puntos de referencia en casos y negocios concretos. Tratamos de que funcione como una ventana al gran mundo del agribusiness. También aspiramos a que los estudiantes se lleven una clara noción de los problemas que preocupan, de las soluciones que se piensan, de las instituciones del sector y del quien es quién en el sector. La ventaja es una sólida formación financiera y en evaluación de negocios, además del contacto con compañeros y profesores muy conectados e interesados en el sector. El programa no hace énfasis en temas "tranqueras adentro".

Workshop con London Business School

Antes del business plan

London Business School y la Universidad del CEMA organizaron un workshop dictado por John Mullins, reconocido profesor de entrepreneurship de la institución inglesa.

Participaron del evento graduados de London Business School y alumnos y graduados de la Universidad del CEMA.

John Mullins es un reconocido académico del área de entrepreneurship y venture capital. Sus trabajos más recientes son acerca de cómo encontrar e identificar oportunidades de negocio genuinamente atractivas. Su último libro, "The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan", ofrece herramientas para evaluar y organizar las oportunidades que ofrece el mercado.

El workshop comenzó con la discusión de cuáles son los puntos a evaluar para descubrir un buen negocio: a través del método de casos, los asistentes debatieron acerca del potencial de cuatro empresas en busca de financiación. Luego John Mullins mostró los resultados reales de las empresas presentadas y ofreció una clase acerca de las confusiones más comunes que provocan el fracaso de emprendimientos.

Mullins enfatizó la importancia de la etapa anterior a la confección del business plan, donde la pregunta a responder debería ser



“¿realmente mi idea se destaca del resto?”. Si la respuesta fuera sí, el siguiente punto fundamental para el éxito del emprendimiento sería el management. “Lo más importante del emprendedor no está en el currículum, y es lo relacionado con la misión del proyecto, las aspiraciones del emprendedor y su disposición para asumir riesgos”, dijo Mullins. También destacó la habilidad para ejecutar los que llamó “factores críticos para el éxito”, como por ejemplo la ubicación de los locales en el comercio minorista. Identificar posibles debilidades del proyecto sería otro punto decisivo, así como la evaluación de posibilidades para reorganizarse en caso de que fuera necesario. Y para finalizar, el último punto antes de escribir el plan de negocios sería identificar las fortalezas clave del proyecto.

“Lo más importante del emprendedor no está en el currículum: sus aspiraciones, su disposición para asumir riesgos y la misión del proyecto.”

Al terminar la clase de John Mullins, los participantes interactuaron con un panel de tres graduados argentinos de London Business School expertos en inversiones y emprendimientos: Stephen Alexander, fundador de Casablanca Polo; Alejandro Dillon, fundador de Columbus Merchant Banking, y Enrique Duhau, presidente de Administración Duhau e inversor en distintos proyectos de las áreas de agro y software.

La primera pregunta fue “¿Argentina es un buen mercado para invertir?” y Alejandro Dillon respondió que, si se sabe manejar la volatilidad, las economías emergentes son las mejores para invertir. Por su parte, Stephen Alexander afirmó que cuando diseñó su proyecto de Casablanca Polo no pensó en la Argentina como mercado, ya que prefirió apuntar a mercados más grandes como Europa y Estados Unidos para recién después llegar a nuestro país. Otra pregunta fue si encontraban características particulares en los emprendedores argentinos: “los emprendedores en cualquier parte del mundo tienen que tener una actitud y una pasión que son difíciles de desarrollar en un ambiente adverso. Los argentinos tenemos en contra lo “macro” y a favor lo “micro”, desde las materias primas hasta el capital intelectual”, dijo Dillon. A Enrique Duhau le preguntaron porque elegía invertir en proyectos tan diversos, desde agro hasta software e internet, y dijo que la selección de en qué invertir la realiza de acuerdo a los temas que conoce y le interesan. “¿Cuándo es un buen momento para salir de un proyecto en el que hemos invertido?” “Cuando puedas” respondió Duhau. Y John Mullins remató: “conozco una persona que dice que su fortuna se la debe a haber vendido siempre demasiado pronto y nunca demasiado tarde”.

Final del Concurso de Emprendedores UCEMA

La Universidad del CEMA organiza, el próximo 14 de noviembre a las 18:30 la etapa final del Concurso de Emprendedores UCEMA 2007. Los finalistas presentarán sus proyectos ante el auditorio y el jurado, compuesto por inversores, emprendedores, directivos de diferentes organizaciones, académicos y consultores especializados.

Los equipos finalistas llevan adelante proyectos de diversas industrias, desde productos para el cuidado de la salud hasta dispositivos que utilizan energías alternativas. Uno de los proyectos finalistas consiste en el desarrollo de un proceso para disposición de desechos humanos: bacinnes y orinales descartables, biodegradables y su eliminación mediante máquina destructora. Otro de los proyectos es una organización de investigación por contrato que ofrece servicios para el desarrollo de nuevas medicaciones y de consultoría para las industrias farmacéutica y biotecnológica. Su plan de negocio consiste en el establecimiento de la compañía en una fase inicial en Argentina, Colombia, Costa Rica y Perú. También se presentará el proyecto de una cocina solar portátil que busca ingresar al mercado de cocinas alternativas para el calentamiento y cocción de alimentos de una manera simple y de fácil transporte.

El Concurso Anual de Emprendedores UCEMA es de participación gratuita y abierto a la comunidad. El objetivo es promover la actividad emprendedora al fomentar el surgimiento, análisis y elaboración de oportunidades originales de negocios con potencial de implementación y desarrollo. El concurso se centra en la elaboración y presentación de un plan de negocios, en forma grupal. Para esto, el Centro de Entrepreneurship de la UCEMA ofrece a los participantes asesoramiento y capacitación durante todo el año.

Feria de Empresas: del emprendedor al inversor

El 21 de noviembre se realizará en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires la primera Feria de Empresas, un evento organizado por UCEMA, UCA, ITBA, Emprepar, Iecyt y Fundación Empresa Global. Más de veinte jóvenes empresas con alto potencial de crecimiento expondrán su propuesta de negocios en busca de inversores. Además, se dictará un seminario sobre financiamiento de empresas a través del mercado de capitales.

Martín Migoya, CEO de Globant y graduado del MBA de UCEMA

“El mercado es el mundo”

Junto a tres amigos fundó en 2003 Globant, una empresa proveedora de servicios de IT que hoy tiene 600 empleados y una facturación de 20 millones de dólares.



Martín Migoya es ingeniero electrónico de la Universidad de La Plata y Master en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA. Antes de co-fundar Globant, fue Director de Desarrollo de Negocios en una compañía de consultoría y servicios tecnológicos. En Origin BV Holland fue Regional Business Manager para Latinoamérica y, previamente, Project Manager en Repsol YPF.

¿Cómo nació la idea de Globant?

Hace años, además de mi trabajo en una empresa, me dedicaba a comprar y vender acciones para mí. Muchas veces me iba mal, otras me iba bien, y en esa experiencia me llamó mucho la atención una compañía india cuya acción creció al doble en muy poco tiempo y pensé “tenemos que hacer lo que hacen estos tipos”. Entonces empecé con dos amigos que conocía desde la facultad y uno más que se sumó, a armar la idea de Globant basándonos en las experiencias de otros países como Israel, Irlanda y la India en outsourcing de servicios tecnológicos.

¿Qué es lo que hacen?

Desarrollamos una cartera de servicios con tres ejes: desarrollo de software, manejo de infraestructura y servicios de globalización. Somos especialistas en tecnologías open source y en metodologías ágiles. Además, estructuramos un equipo que trabaja en forma totalmente integrada con los clientes, sin importar en qué país están. Hoy tenemos más de 100 empleados trabajando junto a los clientes, siempre apoyados desde nuestros centros de desarrollo. Esta forma de trabajo permite una mejor implementación de las soluciones, que las firmas de software factory no consiguen con servicios exclusivos off shore. La mayoría de nuestros clientes está en Estados Unidos y en Inglaterra, donde también tenemos oficinas.

Y les va muy bien.

Desde el inicio nuestra misión es ser el proveedor líder de servicios globales de IT desde Latinoamérica hacia el mundo y hoy



«Nos ocupamos mucho de generar un espacio en el que la gente disfrute su trabajo, porque pensamos que venir a trabajar tiene que ser un placer.»

somos una de las compañías de servicios globales de IT de más rápido crecimiento en la región. Hemos estado duplicando nuestro crecimiento desde que comenzamos, y hoy tenemos 600 empleados, una facturación de USD 20 millones en 2007 y prevemos facturar USD 40 millones el año que viene.

¿En qué pensás que se basa el éxito de la compañía?

Principalmente en la cultura y en la gente que trabaja en la empresa. Valoramos muchísimo el talento y lo buscamos constantemente. En Argentina hay una gran cantidad de talento, es sólo cuestión de buscarlo y, después, retenerlo. Con el crecimiento tan grande que vive la empresa, las posibilidades de desarrollo profesional para los "globers" (así llamamos a nuestros empleados) son muy grandes también. Igualmente nos ocupamos mucho de generar un espacio en el que la gente disfrute su trabajo, porque pensamos que venir a trabajar tiene que ser un placer. En este sentido buscamos innovar constantemente, por ejemplo no tenemos área de recursos humanos, sino tres áreas independientes que son People Care, Recruiting y Career & Talent Development. Cada una tiene distintos objetivos, lo que nos permite enfocarnos más en las necesidades de nuestros globers y su crecimiento.

¿Cómo reclutan al personal?

Buscamos personas que por supuesto tengan la educación requerida pero valoramos mucho más que tengan la actitud correcta, ganas de hacer cosas, de destacarse. Actualmente estamos haciendo 1600 entrevistas por mes, para tomar a 50 personas. Nos interesa mucho el talento joven porque es más desprejuiciado y creativo, y además porque le podemos ofrecer un plan de carrera

y un lugar para desarrollar sus ideas y su creatividad en el mejor ambiente de trabajo. Queremos demostrar que no hace falta buscar en Estados Unidos o Europa para encontrar los mejores lugares para trabajar, también acá los tenemos.

¿Qué hace el área de people care?

Desarrolla múltiples servicios para retener talento, para cuidar a nuestros empleados, desde gimnasio, torneos deportivos y personal trainer para el que quiera, hasta masajes, yoga, salidas a esquiar y otros viajes que organizamos con nuestra agencia de turismo propia, que se llama Globber.

¿Todas son historias felices? ¿Nunca atravesaron una crisis?

¡Si! Muchas. Pero todas provocadas por el crecimiento. La primera gran crisis fue muy al principio de la compañía, cuando no podíamos adaptarnos a las demandas enormes de un cliente que no podíamos satisfacer por falta de recursos, de gente, de tiempo. Fue algo que nos costó mucho resolver, no dormimos por un tiempo, pero lo logramos. La lección es que el crecimiento duele.

Contame de tu paso por UCEMA.

Hice la Maestría en Dirección de Empresas en el '98 y '99 y qué te puedo decir... ¡tuve que estudiar mucho!

¿Ves reflejado en Globant algo de lo que aprendiste en UCEMA?

Muchísimo, porque mi formación profesional era la de un ingeniero, así que casi todos los conceptos empresariales que incorporé partieron de ahí. Me sirvió mucho todo lo relacionado con valuación de empresas e infinidad de conceptos contables que eran

“Iniciativas como la del Centro de Entrepreneurship de UCEMA y las de otras universidades, organizaciones y fundaciones favorecen la creación de emprendedores. El emprendedor necesita un ecosistema emprendedor para desarrollarse.”

ignotos para mí, ¡no sabía diferenciar entre un balance y un estado de resultados! Te diría que lo que aprendí en el master fue la base fundacional de Globant.

¿Seguís en contacto con la Universidad?

Me invitaron del Centro de Entrepreneurship a dar unas charlas y fui encantado. Me parece que ese tipo de iniciativas, como la del Centro de UCEMA y los de otras universidades, organizaciones y fundaciones, favorecen la creación de emprendedores. Nosotros recibimos en 2005 el premio Export.Ar por nuestra contribución al desarrollo y crecimiento de las exportaciones argentinas y el

mismo año Globant fue seleccionada como Endeavor Entrepreneur por su potencial de crecimiento y su sólido plan de negocios. Creo que el emprendedor necesita un “ecosistema emprendedor” para desarrollarse, que incluye financiamiento y el apoyo de bancos, y también reconocimiento y apoyo de este tipo de organizaciones.

¿Qué consejos le darías a un emprendedor que está por empezar un negocio?

Primero, convencerse de que para emprender hacen falta “huevos”. Segundo, apuntar a un mercado grande, le diría que piense en grande y que escale los procesos que pueda. Tercero, que tiene que tener pasión por lo que va a hacer, por aportar algo diferente, por hacer algo por su país o por lo que sea, pero con pasión. Y cuarto, que se rodee de gente más inteligente que él.

Enfatizaste mucho eso de pensar en grande.

Sí, porque creo que muchas empresas se equivocan porque no entienden que son instituciones que nacen para crecer, tiene que haber apreciación del capital, no distribución del dividendo. Muchas veces me he preguntado cómo puede ser que en Argentina sólo dos empresas sean líderes mundiales en algo, Techint y Arcor, cuando tenemos tanto talento y tantos recursos, y creo que el gap está en nuestra mentalidad. Hay que animarse a pensar en grande. El mercado es el mundo. [V.M.]

Los socios fundadores de la compañía: Néstor Nocetti, Martín Umaran, Guibert Englebienne y Martín Migoya.



Desarrollar un e-newsletter

por **Domingo Sanna**, profesor de Marketing Avanzado en UCEMA y Vicepresidente de la Asoc. de Marketing Directo e Interactivo de la Argentina (AMDIA).

Hacer un e-newsletter demanda compromiso y continuidad. Conlleva diversión y también mucho trabajo. Demanda lograr artículos bien escritos, que aparezcan armoniosos y mezclarlos correctamente con gráficas que extiendan el placer de la lectura. Significa mantener vivo el interés de los lectores y hacer que los envíos se cumplan con la precisión de un periódico. Hacer un e-newsletter es lanzarse a la mar en cada edición, y no dejar de remar hasta llegar a tierra firme. Parfraseando a Thomas Alva Edison, diría que requiere un 99% de transpiración y un 1% de inspiración.

Algunos consejos antes de intentar un e-newsletter:

- De preferencia envíelo mensualmente pero si no puede, produzca entre 6 y 10 números por año. Menos de esa cantidad le hará creer que usted tiene un e-newsletter, pero se estará engañando.
- Recorra a un redactor experimentado para escribirlo. La tentación de desarrollar el newsletter digital in-house es grande pero resulta poco aconsejable. El redactor debe comprender las necesidades de los lectores y su entorno de negocios, sabiendo balancear su trabajo entre lo ameno y lo informativo, sin perder la capacidad de síntesis.
- Dele un nombre a su e-newsletter que sea llamativo, fácil de pronunciar y que se relacione con su empresa.
- Incluya el número de la edición, para que se pueda archivar y recuperar fácilmente.
- Asegúrese de que el nombre de su empresa está en el "Asunto" o "Subject" del mensaje. Más del 30% de los mensajes se pierde solamente porque el lector lo borra al desconocer su origen.
- Incluya todas las maneras en las que los clientes o prospectos pueden ponerse en contacto con su empresa –el 0800, el teléfono principal de la oficina, un e-mail, el sitio Web y la dirección postal.
- Ofrezca una opción clara para borrarse de la suscripción y otra para invitar a un amigo a conocer el e-newsletter.
- Brinde un modo simple para que los lectores puedan cambiar la dirección de e-mail a las cuales les envía el e-newsletter.
- Algunos suscriptores pueden no tener capacidades HTML en sus servicios de e-mail, y no verán las imágenes, formatos o colores añadidos al contenido del e-newsletter. Incluya siempre, para ellos, un link directo al sitio Web con el objetivo de encontrar el e-newsletter vía los navegadores más conocidos. Pruebe que funcione con todos ellos.
- Trabaje con su diseñador para minimizar el peso del e-mail en el que envía el e-newsletter.
- Y por último, no olvide vincular el diseño del e-newsletter con el que tiene su empresa.

Indemnizaciones por incumplimiento contractual, seguridad jurídica y caso fortuito



por **Germán Coloma**
 Director de la Maestría en Evaluación de Proyectos, UCEMA.

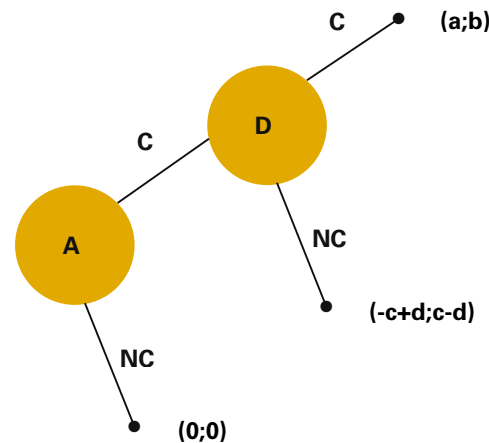
Este trabajo es un resumen de un artículo teórico sobre la relación existente entre los efectos económicos de las indemnizaciones por incumplimiento contractual y el nivel de seguridad jurídica existente en una sociedad¹. De dicha relación surge la idea de que, si la indemnización es completa (es decir, si incluye tanto el daño emergente como el lucro cesante) es más fácil que induzca al deudor a cumplir con sus promesas que si es incompleta (por ejemplo, si sólo incluye el daño emergente pero no el lucro cesante), aun cuando el nivel de seguridad jurídica vigente no sea total. Sin embargo, si el incumplimiento se da en circunstancias en las cuales pueden existir situaciones de caso fortuito que hagan que el contrato no pueda cumplirse, es preferible (desde el punto de vista de incentivar al deudor a cumplir con sus promesas) que las normas eximan al deudor de su obligación de cumplimiento.

Las indemnizaciones por incumplimiento contractual como forma de inducir el cumplimiento de los contratos

El papel de las indemnizaciones por incumplimiento contractual desde el punto de vista de la doctrina jurídica es esencialmente el de compensar a la parte de un contrato que cumplió con sus obligaciones por el daño que la otra parte (que incumplió con las suyas) pueda haberle causado. Desde el punto de vista del análisis económico del derecho, sin embargo, suele hacerse más hincapié en una segunda función que tienen las indemnizaciones contractuales: la de inducir a las partes a cumplir con sus obligaciones en vez de incumplirlas. En efecto, si un deudor de una obligación contractual sabe que, en caso de incumplir, se verá obligado a resarcir a su acreedor con una indemnización que le resultará más costosa que el cumplimiento regular de su obligación, entonces eso generará un poderoso incentivo para que no incumpla, y para que, por lo tanto, el contrato termine cumpliéndose tal como fue pactado.

Lo expuesto en el párrafo anterior puede visualizarse a través de un modelo de teoría de los

juegos en el cual un acreedor (A) debe decidir primero si contrata (C) o no contrata (NC) con cierto deudor (D), y este debe decidir luego si cumple con su obligación (C) o no lo hace (NC). Supongamos que, en el caso en el cual haya contrato y este se cumpla, el acreedor obtiene una ganancia igual a "a" y el deudor una ganancia igual a "b". Supongamos en cambio que, si el deudor incumple, se apropia de cierta suma que el acreedor le anticipa (c), pero que también pasa a tener la obligación de resarcirlo por una suma igual a "d".



¿Qué debe pasar en este caso para que el deudor encuentre más conveniente cumplir con su promesa que incumplirla? Pues que el costo de resarcir al acreedor (d) sea mayor que la ganancia neta que obtiene por incumplir (c - b). Si tal cosa sucede, entonces el acreedor podrá entrar al contrato con un nivel de confianza mayor, ya que esperará que el deudor cumpla, y el juego terminará con un resultado en el cual ambas partes obtienen un beneficio positivo (a, b).

¿Qué sucede en cambio si la ganancia neta del deudor por incumplir es mayor que el costo de resarcir al acreedor? Pues que el deudor preferirá incumplir en vez de cumplir y, anticipando dicho comportamiento, el acreedor optará por no arriesgarse y preferirá no contratar. Esto hará

1. Coloma, Germán: "Damages for Breach of Contract, Impossibility of Performance and Legal Enforceability", Documento de Trabajo Nro. 357; Universidad del CEMA, octubre de 2007.

Si las partes de un contrato no confían en que el sistema jurídico los protegerá en caso de incumplimientos de su contraparte, entonces hallarán más conveniente no contratar que contratar, y una transacción capaz de generar cierta riqueza para la sociedad dejará de llevarse a cabo por dicho problema de confianza.

que ambas partes terminen con un beneficio igual a cero, a pesar de que los dos saben que sería mejor que ambos cumplieran y obtuvieran beneficios positivos.

La situación descrita en el párrafo anterior es una buena descripción simplificada del problema económico que genera la denominada “inseguridad jurídica”. Si las partes de un contrato no confían en que el sistema jurídico los protegerá en caso de incumplimientos de su contraparte, entonces hallarán más conveniente no contratar que contratar, y una transacción capaz de generar cierta riqueza para la sociedad dejará de llevarse a cabo por dicho problema de confianza.

En un modelo simplificado como el expuesto, la seguridad jurídica puede definirse como la probabilidad (p) de tener que pagar cierta indemnización (I) cuando se produce un incumplimiento. El costo de resarcir al acreedor, por lo tanto, será igual a “ $d = p \cdot I$ ”, y dependerá tanto del monto de la indemnización como del valor de “ p ”.

Supongamos que, para el caso bajo análisis, el derecho establece que la indemnización a pagar es igual al daño emergente infligido por el deudor al acreedor. En este modelo simple, dicho daño es igual a “ c ” (es decir, a la suma que el acreedor le anticipó al deudor), por lo cual se dará que “ $I = c$ ” y, por ende, “ $d = p \cdot c$ ”. ¿Cuál será entonces el mínimo nivel de “ p ” (es decir, el mínimo nivel de seguridad jurídica) que inducirá al deudor a cumplir con su promesa? Pues en este caso será igual a “ $p = (c-b)/c$ ” y, por lo tanto, cualquier nivel de seguridad jurídica mayor que dicho valor volverá conveniente que el deudor cumpla con el contrato e inducirá al acreedor a celebrarlo.

¿Qué sucede, en cambio, si la indemnización a pagar en caso de incumplimiento no incluye sólo el daño emergente sino también el lucro cesante? En tal caso el deudor que incumple debe resarcir al acreedor con una suma igual a “ $I = c+a$ ”, ya que no sólo debe compensarlo por la suma que este le entregó (c) sino que también debe entregarle una suma equivalente a la ganancia que el acreedor habría obtenido si el contrato se hubiera cumplido de manera regular (a). ¿Cuál será en este caso el mínimo nivel de “ p ” que inducirá al deudor a cumplir con su promesa? La respuesta es “ $p = (c-b)/(c+a)$ ”, que es un número por definición menor que “ $(c-b)/c$ ”².

¿Qué conclusión básica puede sacarse de todo esto? La siguiente: a efectos de inducir al deudor a cumplir con su obligación, es mejor que la indemnización por incumplimiento sea mayor (es decir, que incluya el daño emergente y el lucro cesante), porque dicha indemnización hace que el deudor se vea inducido a cumplir aún cuando el nivel de seguridad jurídica vigente sea relativamente bajo. Si, en cambio, la indemnización prevista incluye el daño emergente pero no el lucro cesante, entonces para niveles relativamente bajos de seguridad jurídica ($p < (c-b)/c$) muchos deudores preferirán incumplir en vez de cumplir.

Indemnizaciones por incumplimiento y caso fortuito

Hasta aquí, hemos supuesto que los deudores que no cumplen con sus obligaciones contractuales lo hacen por decisión propia. Es sin embargo posible que, aun cuando un deudor intente cumplir con su obligación, se interponga un hecho de la naturaleza (o un hecho del hombre, pero ajeno a la voluntad de las partes del contrato) que vuelva imposible dicho cumplimiento. Se da entonces una situación de caso fortuito (o fuerza mayor), que en nuestro modelo puede representarse a través de una probabilidad de que, aun intentando cumplir, las partes terminen sin obtener los beneficios previstos al celebrar el contrato, y el aporte anticipado por el acreedor se pierda. Supongamos entonces que, si todo va bien y el deudor cumple con su obligación, acreedor y deudor obtienen los beneficios previstos (a, b), con cierta probabilidad “ q ”. En cambio, si se da una situación de caso fortuito, el acreedor pierde su aporte (c) y el deudor no recibe nada a cambio, y esto ocurre con una probabilidad igual a “ $1-q$ ”.

¿Qué efecto tiene en este caso que al deudor se lo exima de pagar indemnización si su incumplimiento se origina en una situación de caso fortuito? Una vez más la respuesta depende del

2. Esto se debe a que ambas expresiones tienen el mismo numerador, pero el denominador de la segunda es más grande que el denominador de la primera.

[notas de análisis]

nivel de seguridad jurídica vigente en la sociedad de que se trate. Supongamos por ejemplo que el derecho establece que el incumplimiento debe indemnizarse de manera completa aún en una situación de caso fortuito. En este caso, si el deudor elige cumplir con sus obligaciones (o, mejor dicho, intenta hacerlo), su beneficio esperado será igual a $q \cdot b - (1-q) \cdot p \cdot (c+a)$, puesto que, aún queriendo cumplir, igual existe cierta probabilidad de que tenga que indemnizar al acreedor. Si, en cambio, elige incumplir de manera deliberada, entonces su beneficio será igual a $c - p \cdot (c+a)$. Para que intentar cumplir le sea más provechoso que incumplir de manera lisa y llana deberá darse que $p > (c-q \cdot b) / [q \cdot (c+a)]$.

¿Qué sucede, en cambio, si el deudor sabe que en una situación de caso fortuito no le corresponde indemnizar y que, en cambio, sí debe indemnizar (con cierta probabilidad “p”) si su incumplimiento es deliberado? En tal caso su beneficio esperado por cumplir pasa a ser igual a $q \cdot b$, en tanto que su beneficio esperado por incumplir deliberadamente sigue siendo igual a $c - p \cdot (c+a)$. Intentar cumplir, entonces, le será más beneficioso que incumplir si se da que $p > (c-q \cdot b) / (c+a)$.

Si comparamos los dos valores de “p” que nos da nuestro razonamiento de los dos párrafos anteriores, vemos que el último es menor que el primero³. Esto implica que, si se admite una jus-

Para inducir al deudor a cumplir con su obligación, es mejor que la indemnización por incumplimiento sea mayor (es decir, que incluya el daño emergente y el lucro cesante). Así el deudor se verá inducido a cumplir aún cuando el nivel de seguridad jurídica vigente sea relativamente bajo.

tificación del incumplimiento originada en caso fortuito o fuerza mayor, cumplir con el contrato es más beneficioso para el deudor que incumplir, aun para situaciones con relativamente bajo nivel de seguridad jurídica. Esto se debe a que exculpar los incumplimientos originados en casos fortuitos tiene el efecto de incrementar el beneficio esperado del deudor que intenta cumplir (que sabe que no será penalizado por incumplir cuando le es imposible hacerlo), sin modificar el beneficio esperado del deudor que decide incumplir de manera deliberada.

Aún cuando el deudor sepa que no siempre será obligado a pagar si incumple deliberadamente, el saber que no va a ser considerado responsable por un incumplimiento no deliberado le pone algo más de peso en el platillo de la balanza que contiene los beneficios de intentar cumplir, y puede hacer que, en ciertas circunstancias, opte por honrar sus promesas (en vez de incumplirlas y esperar salvarse de indemnizar a su contraparte contractual). Para una sociedad con un nivel de seguridad jurídica relativamente bajo, por lo tanto, lo mejor en términos de incentivar el cumplimiento de los contratos parece ser establecer indemnizaciones elevadas (es decir, completas) pero exceptuar de su pago a quien demuestre que su incumplimiento no fue responsabilidad suya.

Para una sociedad con un nivel de seguridad jurídica relativamente bajo, lo mejor en términos de incentivar el cumplimiento de los contratos parece ser establecer indemnizaciones elevadas pero exceptuar de su pago a quien demuestre que su incumplimiento no fue responsabilidad suya.

3. Esto se debe, una vez más, a que ambas expresiones tienen el mismo numerador pero distinto denominador, y a que por definición el denominador de la primera de ellas es menor que el de la segunda.



por **Ricardo F. Crespo**
Profesor del Seminario de Epistemología
y Metodología de la Investigación,
UCEMA.

Las humanidades y la interdisciplinariedad

Como en todas las universidades las carreras del CEMA contienen materias humanísticas en su plan de estudio. Las reacciones frente a esto pueden ser muy variadas: hay quienes no se cuestionan el porqué de éstas; hay otros que, en cambio, se preguntan para qué están; otros simplemente las “soportan”; muchos las ven como un barniz de cultura general que vale la pena en la medida que no sean muy exigentes. Finalmente, hay quienes llegan a atisbar su sentido. Veamos cuál es.

La ciencia está repleta de misterios que trata de desvelar. Si se trata de verdaderos misterios, no podemos conocer de antemano la respuesta ni saber de dónde surgirá. Roentgen descubrió que los rayos X permitían ver a través de los tejidos cuando experimentó con estos para estudiar la estructura del átomo. Una compañía islandesa descubrió el mapa genético gracias a la aplicación al genoma humano de los estudios sobre la mosca de la fruta¹. La economía está repleta de analogías físicas, mecánicas, biológicas y hasta hidráulicas que le resultan útiles para explicar sus fenómenos. ¿Cómo es posible que las explicaciones de un campo sean útiles en otro? ¿Cómo puede ser que la lógica nos sirva tanto para las matemáticas, como para la física, la economía o el derecho?

Todo conocimiento científico supone lo que se denomina en filosofía un “realismo lógico”. Este realismo implica que hay un cierto orden en la realidad y una cierta analogía entre sus diversos ámbitos. La lógica del descubrimiento científico se basa muchas veces en la aplicación de los métodos que arrojaron resultados en un campo a otro campo. Como decía Alfred N. Whitehead en su *Introducción a las Matemáticas*, “En todas partes reina el orden”. Y esos órdenes obedecen a estructuras similares: pensemos, por ejemplo, en la configuración del microcosmos y del macrocosmos. Ahora bien, esas “meta-estructuras” comunes no son objeto de estudio de ninguna disciplina en particular. ¿Quién estudia las categorías más generales de lo real?

Esta composición fundamental de la realidad es el tema de la filosofía. Por eso, la filosofía nos provee las estructuras básicas que son aplicables

a muchos objetos de estudio. Es así como detrás de cualquier disciplina concreta hay una visión filosófica subyacente. Esta visión es la que permite hacer un puente interdisciplinar. Por eso es tan conveniente la reflexión filosófica. Entonces, el conocimiento interdisciplinar no es una mera adición de conocimientos particulares. La interdisciplinariedad supone un común denominador. Aquello diferencial de lo interdisciplinar es la filosofía como actitud de conocer a fondo la estructura o características generales de la realidad.

La filosofía nos provee las estructuras básicas que son aplicables a muchos objetos de estudio; detrás de cualquier disciplina concreta hay una visión filosófica subyacente.

Aristóteles se pregunta si la Sabiduría (que es la Sofía griega o Filosofía) es una sola ciencia o si son varias. La Filosofía, se responde, trata del ente en cuanto ente, mientras que las otras ciencias lo estudian bajo cierto aspecto. Pero, agrega, en tanto que estudian al ente, todas son parte de la sabiduría. En fin, la Filosofía preside y otorga unidad a las ciencias: “Todas las demás ciencias serán mucho más necesarias que ésta, pero ninguna superior”, dice en su *Metafísica*.

El avance del conocimiento ha empujado hacia la especialización. Esto es muy positivo, pero también tiene sus desventajas. Pues tensiona hacia la pérdida de la unidad, de la visión general que tanto enriquece y facilita el descubrimiento. La misión de la universidad es, precisamente, conservar y recuperar dicha unidad. Para ello necesita volver su vista a la filosofía y a las que

1. Cfr. Ralph J. Greenspan, “El horizonte perdido de la ciencia”, *La Nación*, 31-XII-2002.

[notas de análisis]

los alemanes llamaron *Geisteswissenschaften*, las ciencias del espíritu, que también abrevan en la filosofía. Como decía el sabio ruso Sergei Bulgakov a principios del siglo pasado, “la ciencia social tiene una innegable necesidad de establecer una unión fructífera con la filosofía, para que esta última le ayude a salir del estado de creciente descomposición en que se encuentra.”² Lo que distinguirá a la universidad de la empresa no es la diversa configuración edilicia, sino su orientación filosófica. Lo académico significa filosófico.³ Lo filosófico es motivado por el asombro y es desinteresado: esta es la libertad académica. Esto no es simplemente una proclama en orden a conseguir trabajo para los graduados de filosofía, ya que toda persona interesada y amante de la verdad es un filósofo, un amante de la sabiduría.

Hace unos días leía un discurso presidencial ante la Royal Economic Society de Sir Ernest Henry Phelps (que no es Edmund, el reciente premio Nobel). Phelps afirma: “mi argumento supone la remoción de los límites tradicionales entre la economía y otras ciencias sociales... Otro modo de expresar lo mismo, agrega, es decir que los estudios de los economistas han de estar determinados por su campo, no por la disciplina (...) Fuera con ‘la economía en sí’. Dejemos que los alcances de nuestras investigaciones queden determinados no por las anteojeras usuales de nuestro punto de vista sino por lo que la materia en cuestión nos presente”.⁴ Hoy día la economía ha establecido fructíferas relaciones con la matemática, la cibernética, la lógica, la psicología, la sociología, la historia y la política. Por otra parte, los grandes economistas han sido humanistas: pensemos en Menger, Hayek, Mises, Keynes, Schumpeter, o Simon.

La pérdida de lo académico es la pérdida de la libertad y deja a la universidad en manos de los antojos del Estado o del mercado. No se pretende que la universidad sea una institución deficitaria. Se debe, en cambio, buscar la seriedad y consiguiente respetabilidad que hará que las personas colaboren con su proyecto y cubran sus inversiones en investigación. Tampoco se pretende que esta investigación esté al margen de los problemas reales del mundo.

Actualmente surge con fuerza la “tecnociencia”, una fecunda combinación de ciencia y técnica, que da lugar a avances asombrosos. Pero la creatividad que requiere la tecnociencia surge de la aplicación de ideas generales que no serían posibles sin una visión amplia. Por otra parte, la tecnociencia ha de guiarse por los criterios de la sabiduría, pues sólo ésta indica el camino de

la verdad y la felicidad. En nuestro medio, lo advierte frecuentemente Víctor Massuh. La tecnociencia es expansiva y tentadora, incluso de su progenitora, la ciencia. La sabiduría ha de darle la dirección al instrumento técnico, la sabiduría entendida como “un saber donde la verdad, el bien, la belleza y lo sagrado procuran integrar sus respuestas en un conjunto coherente y en un estilo de vida”.⁵ La misma da lugar a la prudencia que debe guiar al conocimiento científico. Son las ideas extraídas por Massuh en una Conferencia Mundial de la Ciencia reunida por la UNESCO en Budapest.

Lo filosófico es motivado por el
asombro y es desinteresado:
esta es la libertad académica.
Toda persona amante de la
verdad es un filósofo, un amante
de la sabiduría.

Por otra parte, las humanidades enseñan a pensar, fomentan el espíritu crítico, nos introducen en el mundo de la duda que exige la posterior precisión. Otorgan capacidad de diálogo y reflexión de conjunto. Ayudan a sintetizar. Nos ayudan a aprender de los maestros y también de los discípulos. Enseñan que uno vale por lo que es y sabe, no por el cargo, el poder o por cuánto nos paguen.

En fin, estas ideas generales sólo apuntan a delinear la actitud del trabajo interdisciplinar, y a enfatizar la importancia de las humanidades para todas las disciplinas.

2. Serge Boulgakov [1912] 1987, p. 8. *Philosophie de l'économie, L'Age d'Homme*, Lausanne (Filosofía Hozaštva).

3. Josef Pieper, *El ocio y la vida intelectual*, Rialp, Madrid, varias ediciones, pp. 178 ss.

4. “The Underdevelopment of Economics”, en *Economic Journal*, 82/325, 1972, p. 7.

5. “De la ciencia a la sabiduría”, en *La Nación*, 4-VI-2000, 6ta. Sección, pp. 1 y 2.

Evaluación ex-ante del “Plan Familias” de transferencias condicionadas



por **Nicolás Epele**,
Profesor de Crecimiento Económico,
UCEMA, CONICET-CEDLAS, UNLP.

La crisis desatada a fines de 2001 provocó un importante crecimiento en los niveles de pobreza y dejó a la Argentina en una difícil situación social. Esto motivó que el Gobierno Nacional implementara subsidios monetarios focalizados en pobres y desempleados. Los principales programas sociales de este tipo lanzados en su momento fueron: el Plan Jefas y Jefes de Hogar Desocupados, que en la actualidad incluye a aproximadamente 1,4 millones beneficiarios y posee financiamiento del Banco Mundial; y el programa Ingreso para el Desarrollo Humano, también conocido como Plan Familias, iniciado en enero de 2003 y destinado a 220 mil familias, que cuenta con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Otros programas menores completan la cifra de aproximadamente 2,3 millones de familias que reciben subsidios monetarios.

En el marco de la recuperación económica, el Gobierno Nacional comenzó a plantear a mediados de 2004 una mejora en el diseño y focalización de estos programas, para aumentar la eficiencia y el impacto de la inversión. En respuesta a este requerimiento el Ministerio de Desarrollo Social, con asistencia del BID, reelaboró el Plan Familias, que comenzó a implementarse con sus modificaciones a fines de 2005. Esta nueva versión del programa pretende interrumpir la transmisión intergeneracional de la pobreza, captando a aquellos hogares estructuralmente pobres que reciben subsidios en la actualidad, a cambio de responsabilidades asociadas a acciones de salud y educación.

Inicialmente la política de traspaso de beneficiarios se hizo con base en el padrón actual del Plan Jefas y Jefes, con la intención de que en este último sólo queden los desocupados con posibilidad de ser empleados, y ampliar así el padrón de beneficiarios del Plan Familias bajo la órbita del Ministerio de Desarrollo Social, destinado a familias de uno o más hijos. En el presente éste otorga una asignación mensual de 155 pesos, a la que se suman 30 pesos por hijo hasta alcanzar un máximo de 305 pesos correspondientes a la cantidad de seis hijos menores. Como contra-

prestación, además de exigir el cumplimiento del calendario de vacunación, se requiere a los beneficiarios el envío de sus hijos menores al colegio hasta completar el nivel de polimodal o alcanzar la edad de 19 años, lo que se cumpla primero, con el objetivo de interrumpir el proceso de pobreza intergeneracional.

A partir de dicho planteo, en este artículo se realizó un ejercicio de simulación para conocer cómo serían los principales indicadores de desigualdad y pobreza hoy si la población más rezagada tuviera un mayor nivel educativo. El procedimiento utilizado fue el siguiente: en primer lugar se definió una población objetivo. Luego, se aumentó el capital humano de la misma a partir de la probabilidad de cada individuo de mejorar su educación (dicha probabilidad se la determinó en función de sus características personales). Una vez asignada la mayor educación se simuló las decisiones de estas personas en cuanto a la cantidad de hijos a tener y el tipo de empleo a elegir. En cuarto lugar, se calcularon los ingresos laborales correspondientes al mayor nivel de educación, la nueva cantidad de hijos y nuevo tipo de empleo. Y finalmente, se recalculó el ingreso per cápita familiar correspondiente a las familias integradas por sujetos de la población objetivo.

Todos los indicadores de desigualdad presentarían una caída; un programa de subsidios condicionados, correctamente focalizado en los más pobres, tendría un efecto neto igualador.

[notas de análisis]

Esta metodología se aplicó a la información estadística que surge de la Encuesta Permanente de Hogares elaborada por el Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC), correspondiente al primer trimestre de 2005. De la misma se seleccionó como población objetivo a 905 mil adultos que no pudieron completar sus estudios secundarios y que se encuentran en la pobreza en su gran mayoría. En el procedimiento se mejoró su acervo educativo hasta aumentar sus años de educación en un promedio de dos años (que es lo que espera el Plan Familias en caso de ser exitoso).

La Tabla 1 muestra que una vez aplicada la asistencia educativa, el ingreso per capita familiar promedio nacional aumentaría un 0,6%. Esto se debe a que los pobres tendrían un ingreso per capita familiar 3,3% mayor y los indigentes un 3,9% más alto.

En la Tabla 2 se presenta el efecto del programa sobre distintos indicadores de desigualdad. El Coeficiente de Variación mide la dispersión de los ingresos en la sociedad, el índice de Gini toma valores de 0 (completa igualdad) a 1 (total desigualdad) y es el más popular de todos, y los indicadores de Atkinson se calculan sobre alguna medida de pérdida de bienestar, y son más altos cuanto mayor es la desigualdad. Si bien un programa focalizado implica una mejora salarial de los más pobres por su mayor educación, la literatura reciente revela que un mayor nivel educativo permite a los individuos tener un acceso a un mayor espectro de salarios y por lo tanto es de esperar que la educación tenga un efecto ambiguo sobre la desigualdad del ingreso per capita familiar (siendo que una parte importante del mismo está formado por ingresos laborales). Como puede observarse, todos los indicadores de desigualdad presentarían una caída. Esto muestra que un programa de subsidios condicionados, correctamente focalizado en los más pobres, tendría un efecto neto igualador.

Finalmente, la Tabla 3 presenta cómo fueron modificados los índices de pobreza más difundidos. La tasa de pobreza o indigencia representa

Tabla 1: Ingreso per cápita Familiar Promedio para Distintas Categorías En pesos. Total País, primer trimestre de 2005

Ingreso per cápita familiar promedio	s/ ingresos reales	s/ ingresos simulados	Var. %
Todo el país	477.1	480	0,6%
Pobres	133.5	137.9	3,3%
Indigentes	67.5	70.2	3,9%

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-C - INDEC

Tabla 2: Indicadores de Pobreza e Indigencia Total País, primer trimestre de 2005

Indicador	s/ ingresos reales	s/ ingresos simulados	Var. %
Coefficiente de Variación	0.5058	0.5014	-0.9%
Gini	0.4753	0.4678	-1.6%
Atkinson (_=0,5)	0.212	0.2085	-1.7%
Atkinson (_=1,0)	0.386	0.3793	-1.7%
Atkinson (_=2,0)	0.6848	0.6591	-3.8%

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-C - INDEC

la proporción de personas pobres o indigentes en la Argentina, en tanto que la brecha de pobreza o indigencia también contabiliza la cantidad de pobres o indigentes, pero lo hace ponderándolos con valores que van de 0 a 1 cuanto más pobre es un individuo (de este modo la brecha tiene en cuenta no sólo la cantidad de pobres sino también el grado de pobreza de los mismos). Como puede verse, todos los indicadores muestran una caída a partir de una mejora en la educación. Este efecto se hace más evidente cuando el análisis se realiza sobre la indigencia.

En conclusión, la simulación realizada revela que si la población más pobre de la actualidad hubiera sido asistida durante su infancia en su formación educativa, sus condiciones de vida hoy serían sustancialmente mejores. De este modo, a partir de la contraprestación que solicita, es de esperar que el Programa Familias aporte una herramienta para el corte de la dinámica de pobreza intergeneracional.

Tabla 3: ndicadores de Desigualdad Total País, primer trimestre de 2005

Indicador	Indigencia			Pobreza		
	s/ ingresos reales	s/ ingresos simulados	Var. %	s/ ingresos reales	s/ ingresos simulados	Var. %
Tasa de Pobreza/Indigencia	15.0	14.4	-3.8%	39.3	38.3	-2.8%
Brecha de Pobreza/Indigencia	5.9	5.7	-3.9%	17.2	16.7	-3.2%

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-C - INDEC

Los límites de la empresa: evidencias en la industria cervecera



por **Marcos Gallacher**
Profesor de Organización Empresarial,
UCEMA.

La transformación de insumos a productos se lleva a cabo en complejas “cadenas de valor”. La fabricación de una puerta de madera terciada requiere que alguien en Misiones o Corrientes haya decidido, alguna vez, invertir en una plantación de pino. La fabricación de un Volkswagen Polo implica una secuencia de pasos más intrincada. Un punto central para la toma de decisiones en la empresa es cuáles son los eslabones de la cadena de valor en los que debe centrarse su accionar. La respuesta habitual que se da es: “la empresa debe focalizarse en su core business, dejando que otros se hagan cargo de actividades que no pertenecen a este core. Utilizar la expresión “core business” para intentar comprender la decisión de en qué etapas de la cadena de valor concentrarse, y cuáles ceder para que las realicen otros, implica caer en una tautología. No se explica nada, sólo se argumenta la necesidad de concentrarse en aquello que es “central para el negocio” sin indicar, precisamente, en qué consiste esto.

El problema implica decidir dónde trazar los límites entre lo que ocurre en la empresa y lo que ocurre en el mercado. Implica entonces elegir entre dos mecanismos de asignación de recursos: (a) el de mercado, donde precios guían las decisiones de agentes autónomos, y (b) el de la estructura jerárquica donde los recursos se asignan a través de decisiones que – en líneas generales – surgen de una estructura más o menos centralizada de poder. Si el primer mecanismo es más eficiente que el segundo, la “internalización” de un proceso productivo no resultará en ganancias netas para la organización. Lo contrario ocurre si, por alguna razón, existen “fallas” asociadas al funcionamiento del mercado.

Este trabajo analiza algunas particularidades de estas dos formas de asignación. Se analiza un caso concreto: la producción de cerveza. Se analizan las “fallas de mercado” que pueden llevar a diversas formas de organización en esta cadena de valor. El caso analizado muestra algunos aspectos relativos a la complejidad contractual de situaciones reales, así como también algunas de las alternativas que existen para mejorar la

coordinación entre distintas etapas de procesos productivos.

De cebada a cerveza

La eficiencia de producción de un bien depende de cómo se lleva a cabo la coordinación entre las distintas etapas del proceso. Una coordinación efectiva reduce costos finales. La coordinación requiere, sin embargo, el diseño de reglas que pongan coto al oportunismo, y que contribuyan a un intercambio eficiente de información.

La producción de cerveza constituye una cadena de valor de considerable complejidad, donde algunos de estos problemas deben ser resueltos. Se comienza con la obtención de cebada por parte de los agricultores. El grano es puesto a germinar y es tostado, constituyendo la malta que luego de un proceso de fermentación da lugar a

La interfaz entre la maltería y los productores dista de conformar un mercado competitivo donde compradores y vendedores se vinculan en forma impersonal a través de acuerdos instantáneos.

la cerveza. La calidad de la cerveza depende de la calidad de la malta utilizada para elaborarla. Las malterías diseñan contratos con los productores que buscan lograr la calidad deseada:

- Toda la producción se realiza bajo contratos con las malterías (Cargill, Maltería Pampa y Quilmes) que proveen la semilla y, en muchos casos, la logística y el asesoramiento técnico. Los contratos toman como base la cotización del trigo.
- Una diferencia fundamental con el resto de los cultivos de invierno es que se produce

[notas de análisis]

una semilla que debe germinar para el proceso de malteado y no un grano para procesar. Por ello, hay determinadas características de la producción que se deben cumplir para recibir precios máximos.

De todas maneras, la frecuencia de rechazos es baja y los parámetros que se exigen son fácilmente alcanzables, *sobre todo cuando se hizo un trabajo conjunto con los equipos técnicos de la maltería*.¹ (las itálicas son nuestras)

Lo anterior sugiere que la interfaz entre la maltería y los productores dista de conformar un mercado competitivo donde compradores y vendedores se vinculan en forma impersonal a través de acuerdos instantáneos (“spot”). La maltería, en efecto, diseña un acuerdo de “cuasi-integración vertical” con los productores: estos funcionan como empresas independientes, pero sujetos a supervisión por parte del comprador de su producto (la maltería). El comprador también entrega a los proveedores insumos que estos utilizan (semillas). Con esto se busca controlar, en la mayor medida posible el tipo de producto que se compra en el mercado.

Dos razones dan lugar a estos contratos. En primer lugar, el comprador (maltería) tiene poder de mercado. En la provincia de Buenos Aires, por ejemplo, la producción se lleva a cabo en sólo cuatro plantas: Maltería Pampa (Puan) Quilmes (Tres Arroyos), Cargill (Bahía Blanca) y Malteurop (Llavallol).²

A fin de incentivar a los productores, la maltería debe ofrecerles – antes de que estos comprometan insumos – una rentabilidad al menos tan alta como la que obtendrían en producciones alternativas. La maltería resigna la posibilidad de manipular el precio ofreciendo ex-ante un precio “transparente”: cada kilo de cebada es pagada con el precio de un kilo de trigo. Con esto se logra reducir la incertidumbre del contrato, ya que el proveedor tiene posibilidad, antes de comenzar el ciclo productivo, de predecir (y si quiere fijar) precio utilizando el mercado de futuros.

La segunda razón del contrato es la necesidad del comprador de controlar, al menos parcialmente, las condiciones en las cuales se produce el bien que luego adquirirá. Puede ocurrir que la calidad de la cebada no pueda ser evaluada – con 100 por ciento de precisión – en el momento en que el productor entrega la mercadería a la maltería. Si este es el caso, ésta tratará de participar en algunas decisiones que el productor toma: al controlar el proceso, aumentan las posibilidades de que la mercadería a la que accede reúna las condiciones necesarias. Obsérvese que

si no existiera esta “asimetría de información”, la maltería podría realizar el control de calidad en el momento en que los camiones depositan el insumo en su planta; no necesitaría interactuar con sus proveedores durante el ciclo productivo.

La Figura 1 muestra alternativas de coordinación en otras etapas de la cadena de valor de esta industria. En particular, una posibilidad es que las distintas etapas de la misma (acopio de cebada, elaboración de malta y elaboración de cerveza) ocurran en empresas separadas, que se vinculan entre sí a través de contratos de mercado. Esto puede verse en el lado izquierdo de la figura: el acopio vende cebada a las malterías independientes y estas venden malta a empresas cerveceras. *Se hace entonces máximo uso de transacciones de mercado.*

**A fin de incentivar a los
productores, la maltería debe
ofrecerles – antes de que estos
comprometan insumos – una
rentabilidad al menos tan alta como la
que obtendrían en producciones
alternativas. La maltería resigna la
posibilidad de manipular el precio
ofreciendo ex-ante un precio
“transparente”.**

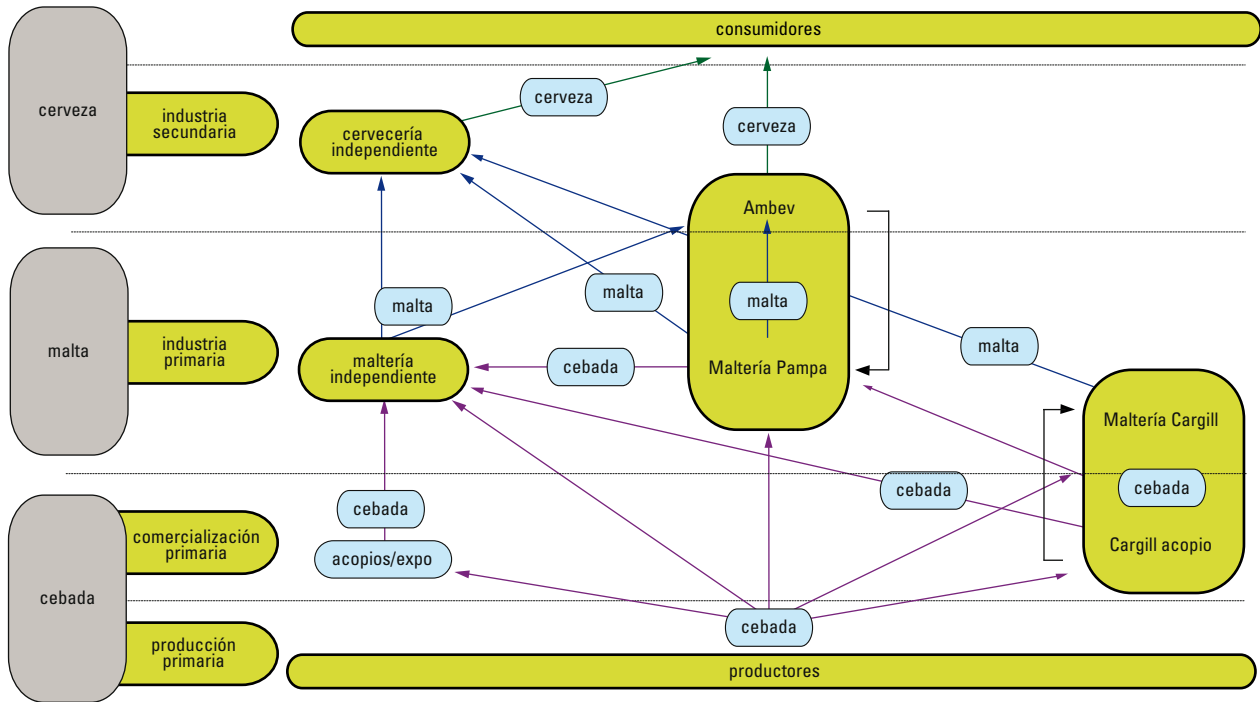
Este tipo de coordinación es poco frecuente: Ambev por ejemplo – empresa que concentra casi el 70 por ciento del producto - opera su propia maltería. ¿Qué razón lleva a esta empresa a integrarse a la producción de malta, en lugar de adquirirla en el mercado? Si la empresa quisiera explotar los beneficios de la especialización, debería concentrarse en elaborar y distribuir cerveza, dejando en manos de los malteros la etapa anterior. Sin embargo, Ambev resigna parcialmente esta ventaja de la especialización.

Una posible explicación es la siguiente: puede convenir que la planta de malta esté ubicada cerca de la planta que elabora cerveza. Si ambas plantas son propiedad de distintas empresas se genera una fuerte “dependencia bilateral”, fuente de posible oportunismo: la maltería intentará

1. Repetto, J.M.(2007). Una oportunidad para la cebada. En: http://www.engormix.com/una_oportunidad_cebada_s_articulos_1513_AGR.htm

2. Bruzzone, A.(2007), Análisis de la cadena de cerveza. Dirección de industria alimentaria. SAGPYA.

Tabla 1: Alternativas de Coordinación - Industria Cervecera



Fuente: Nicolás Murphy, Wenceslao Halliburton y Felipe Ribatto. Monografía realizada en curso Management en Agribusiness. 2004.

renegar de acuerdos previos a fin de obtener un alto precio por su producto, y lo inverso ocurre con la cervecera. Este problema desaparece si ambas plantas funcionan bajo un mismo centro decisorio, es decir si pertenecen a la misma empresa. En definitiva, la posibilidad de oportunismo (fruto, en el fondo, de imperfecciones contractuales) induce a Ambev a resignar beneficios de la especialización, incorporando la etapa de elaboración de malta a su negocio.

Otra falla contractual puede dar lugar a la integración: información asimétrica relativa a la calidad de la malta. Si Ambev no puede en el momento de recibir una partida de malta determinar con total precisión su calidad, puede querer controlar el proceso productivo.

Como puede verse en la figura, existen otras posibilidades de integración: Cargill, por ejemplo (uno de los más grandes comercializadores de *commodities* del mundo) elige producir malta en lugar de vender cebada. Se aleja entonces de su foco principal (el *trading*) para incursionar en procesos industriales. ¿Lo hace para aprovechar el prestigio de su marca, garantizando a través de ella malta de alta calidad? ¿Lo hace para aprovechar economías de alcance ("economies of scope") entre líneas de producción? No podemos dar una respuesta completa aquí. Baste decir que las preguntas planteadas sirven para enfatizar la considerable complejidad de los determinantes de diversas formas organizacionales.

Conclusiones

Una parte del logro de mayor productividad organizacional depende de decisiones que se tomen relativas a "hacer internamente" o, por el contrario, "delegar al mercado". En la última década pueden observarse importantes casos de decisiones de este tipo. Por ejemplo, empresas automotrices trabajan con contratistas para que estos realicen tareas dentro de su propia planta (un caso es el pintado de carrocerías). O empresas minoristas que transfieren sus operaciones logísticas a especialistas. Sin embargo, la observación de sectores productivos indica que existe una multiplicidad de problemas contractuales que deben ser resueltos antes de que esta delegación al mercado pueda funcionar con total eficiencia.

Comprender la elección de diversas formas organizacionales requiere prestar atención a diversas "fallas de mercado" que existen en las cadenas de valor. Si bien la teoría económica de las fallas de mercado está bastante desarrollada, existen – especialmente en Argentina – pocos estudios que apliquen esta teoría a problemas organizacionales concretos. El esfuerzo necesario para realizar estos estudios, sin embargo, puede tener interesantes retornos en la medida que nos permita diseñar organizaciones que respondan mejor a los desafíos que se presentan.

Nuevos escenarios para la estructuración de negocios corporativos ⁽¹⁾



por Rodolfo G. Papa

Profesor de la Maestría en Finanzas
Orientación "Aspectos Legales de las
Finanzas", UCEMA.

El cuarto año consecutivo de crecimiento sostenido en los principales índices de nuestra macro-economía ha tenido también un efecto favorable en el desarrollo de negocios corporativos, individualizados como "Fusiones y Adquisiciones" (o también comúnmente conocidos como "M&A"). Desde un enfoque de práctica legal, el término "M&A" comprende el diseño e instrumentación de las siguientes estructuras: (a) un proceso de fusión entre varias sociedades (sea por amalgamiento, o bien, por absorción); (b) la transferencia de un pool de activos, categorizados como una universalidad autónoma sin personalidad jurídica propia, al amparo de un procedimiento legal expresamente tipificado bajo nuestro derecho positivo, para posibilitar tal transferencia bajo la figura del "fondo de comercio"; y, (c) la venta del control sobre un vehículo de naturaleza exclusivamente corporativa, cuya forma de organización responde —en un gran porcentaje— al de una sociedad anónima.

Estadísticas de fuente privada señalan que, durante el año 2006, el volumen total de este tipo de operaciones ejecutadas localmente ascendió a U\$S 7000 millones, incrementándose dicho monto en casi un 50% comparado con el mismo total correspondiente al año 2005. Entendemos que esta evolución cuantitativa en nuestro mercado de M&A debe ser necesariamente complementada con la descripción de una serie de nuevos escenarios bajo los cuales estas transacciones se estructuran actualmente. En este sentido, un análisis en el origen de estos negocios nos conduciría a sostener la coexistencia de "M&A tradicionales", segmento limitado a empresas líderes en distintos sectores de la producción y servicios de nuestra economía, en conjunción con diversos modelos de "reestructuraciones corporativas sobre compañías privatizadas", y con la venta del control sobre pequeñas y medianas empresas (PYMES). A continuación nos referiremos a estos dos últimos pilares integrantes de una nueva generación en este escenario de transacciones corporativas.

Como una novedosa variante dentro de la categoría de transferencias de control accionarias,

debemos destacar aquellas en las que la compañía target de dichas operaciones reviste el status jurídico de ser una "compañía privatizada", responsable de la explotación de un servicio público —nacional o provincial— que ha sido privatizado, y por ende de propiedad de capitales del sector privado. Es ciertamente este esquema el que define en forma clara el concepto de "reestructuraciones corporativas sobre compañías privatizadas". Podrían puntualizarse en forma genérica distintas alternativas de negocios instrumentados recientemente sobre este tipo de compañías. Por un lado, la venta de su control por parte de holdings multinacionales, que inicialmente habían sido seleccionados para la explotación y operación de dicho servicio público privatizado, a favor de

Estadísticas de fuente privada señalan que, durante el año 2006, el volumen total de M&A ejecutadas localmente ascendió a U\$S 7000 millones, lo cual representa un incremento de casi un 50% comparado con el mismo total correspondiente al año 2005.

grupos empresarios locales. Por otro lado, también debemos resaltar ciertas operaciones por las que se instrumentó el ingreso a la estructura del capital social en otras compañías con estas características de sus principales acreedores financieros —vía la capitalización total o parcial de sus respectivas acreencias—.

La flexibilidad en el uso de esta nueva estructura legal condujo en otras situaciones a considerar la posible incorporación del propio Estado

1. Basado en un artículo publicado en El Cronista el 24 de enero de 2007.

Siete de cada diez
transacciones de M&A
realizadas en nuestro país
han tenido como target
a PYMES.

argentino como accionista de una compañía privatizada, originada como consecuencia de la re-negociación del contrato de concesión celebrado con dicha privatizada, siendo importante puntualizar que la implementación de este modelo no derivaría en la re-estatización de la compañía objeto de dicha operación.

Corresponde poner de resalto que la participación de los asesores legales que representan los intereses de cada una de las partes de una transacción con estas características: básicamente, los accionistas vendedores, el potencial comprador y los asesores financieros, resultará esencial para permitir su realización de manera razonable. Dicho protagonismo del asesor legal se exterioriza –a nuestro entender– en la ejecución de una serie de actos correspondientes a cada una de las etapas por las que se implementará este modelo de negocios, entre los que destacamos:

- (i) La redacción y/o revisión de toda la documentación aplicable a la transacción;
- (ii) La ejecución de una auditoría integral (“Due Diligence”) sobre el estado de los activos y pasivos de la sociedad target, en combinación con la investigación que paralelamente debería realizar el auditor contable e impositivo;
- (iii) El análisis del impacto regulatorio de la proyectada transacción, el cual en términos genéricos, comprende –por una parte– la necesaria aprobación del cambio de control por parte de la autoridad reguladora competente sobre la actividad económica principal a cargo de la “compañía

privatizada” objeto del negocio. Es también relevante que el asesor legal elegido, en la etapa preliminar de la estructuración de la operación, efectúe la determinación de si el proyectado cambio de control accionario se tipifica como un “evento de concentración económica”, al amparo de la aplicación del Derecho de Defensa de la Competencia, y por ende, de ser afirmativa la respuesta, esta operación deberá contar con la aprobación de la autoridad gubernamental competente en esta específica disciplina jurídica en forma previa a su perfeccionamiento.

(iv) Finalmente, como resultado de dichos relevamientos, también es clave la detección y clasificación por el asesor legal de todas aquellas contingencias (pasivos ocultos, pasivos eventuales, pasivos exigibles) de distinta naturaleza (p.ej.: impositivos, laborales, previsionales, ambientales, litigios, financieros, restricciones contractuales respecto a la realización de la operación, etc.) que impacten adversamente en forma directa sobre la compañía privatizada, y cuyo acaecimiento post-cierre de la transacción afectaría la valuación económico-financiera del precio pagado por el nuevo accionista.

Una consideración final merece formularse respecto al otro nuevo modelo de M&A que impera en nuestro mercado, vinculado con el cambio de control sobre pequeñas y medianas empresas, tipificadas como PYMES. Estadísticas del sector privado han indicado que durante el año pasado, 7 de cada 10 transacciones de M&A realizadas en nuestro país han tenido como target a este tipo de compañías, por lo cual, e independientemente del grado de complejidad de la propuesta operación, o bien, del tamaño de la propia compañía, según sea el caso, la actuación de los asesores legales seleccionados por cada una de las partes resulta materialmente relevante para lograr su exitosa conclusión y, de ese modo, contribuir al fortalecimiento de la seguridad jurídica en la negociación, celebración y ejecución de este tipo de transacciones.

En conclusión, y con prescindencia del creciente posicionamiento de estos nuevos modelos de negocios corporativos, los cuales coexisten con las “M&A” tradicionales en nuestro mercado, sería aconsejable que sus principales actores cuenten con el debido asesoramiento legal a los fines de posibilitarles su razonable instrumentación y previsibilidad con el propósito de mitigar, en la mayor medida posible, riesgos que impactarían adversamente en su normal desenvolvimiento.

[evento]

Motivación, liderazgo e intrapreneurship fueron los temas de las I Jornadas de Actualización en RRHH que organizó la UCEMA.

“Las personas talentosas se van de las empresas porque se aburren”

La Universidad del CEMA realizó el 4 y 5 de septiembre las I Jornadas en Recursos Humanos, en las que expusieron oradores del mundo académico y profesional.

Durante el primer día de las Jornadas, se discutieron los temas que preocupan hoy a quienes están a cargo de las áreas de recursos humanos en las empresas: negociación sindical; resolución de conflictos y la relación entre las relaciones laborales y la satisfacción del cliente.

El segundo día, las conferencias ofrecieron a los asistentes algunas ideas y herramientas prácticas para acercar las políticas de recursos humanos a condiciones más cercanas a lo ideal.

Gerardo Carchio, profesor del MBA de la Universidad del CEMA, habló de los desafíos del liderazgo: “liderarnos a nosotros mismos; liderar a nuestros jefes; liderar a nuestros pares y, por último, lo más fácil, liderar a aquellos sobre los que tenemos autoridad.” Remarcó que el líder se diferencia por su capacidad de escuchar y definió la empresa como “un mundo de complejas conversaciones”. Diferenció el verdadero liderazgo de lo que definió como “management dominador”: aquel que impone su poder y provoca sumisión, imposición y autoritarismo. “El líder potencia, no impone, participa a su grupo y desde el diálogo se enriquece. Un líder que se impone construye organizaciones que no se rebelan, pero tampoco se revelan.”

Cynthia Cuculiansky, socia de la consultora BDO Becher & Asociados, ofreció una charla sobre la permanencia en las empresas de los profesionales considerados “talentos”. Afirmó que la tendencia actual es que trabajen en promedio dos años en cada empresa, y aportó datos concretos acerca de las causas: “las personas talentosas se van de las empresas porque se aburren”. Y agregó que aquellos que permanecen lo hacen por identidad cultural, “porque comulgan con la misión y los valores de la organización”. Recomendó a los responsables de recursos humanos evaluar el grado de identificación del candidato con la cultura de la organización en el momento de la selección y darle más impor-

tancia a este elemento que a las competencias específicas del puesto, que “se aprenden, o se pueden aprender”. Cuculiansky enfatizó la importancia de este tema en la selección, ya que “una empresa talentosa estará conducida en diez años por los talentos que incorpore hoy”.

Gustavo Cettolo, profesor del MBA de la Universidad del CEMA, expuso acerca de “intrapreneurship”, o el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios dentro de las empresas. Cettolo presentó el intrapreneurship como una herramienta para la retención de talentos: “para las personas que se aburren en las empresas, liderar proyectos es una fuente de desafíos”. Cettolo ofreció lineamientos para implementar programas de intrapreneurship en las organizaciones: instalar el área de recursos humanos

como canal de comunicación para que cualquier empleado pueda acercar su idea novedosa a los directivos; formar equipos multidisciplinarios para el desarrollo de los proyectos; y ofrecer a los equipos un sponsor dentro de la empresa, ya que este tipo de iniciativas “atentan contra la manera en la que siempre se hicieron las cosas y por eso muchas veces son vistas como un virus”. El profesor de UCEMA contó el caso de los creadores de Apple, que ofrecieron a sus

empleadores una idea que fue rechazada - la exitosa PC - “sin embargo hay que ser cuidadosos y claros; no todas las ideas son oportunidades de negocios: hay que besar muchos sapos para encontrar un príncipe”.

Las I Jornadas de RRHH de UCEMA concluyeron con una motivadora charla de Dolores Avendanio, que ofreció un relato acompañado con imágenes acerca de sus experiencias como corredora de maratonistas de larga distancia y distintos puntos de inflexión en su vida que la llevaron a alcanzar sus metas, entre ellas convertirse en ilustradora de libros - el más importante, la traducción al español del best seller Harry Potter - y correr las maratones más exigentes alrededor del mundo, como los 100 km de Mongolia en la cual resultó ganadora. [V.M.]

La Universidad del CEMA realizó el 4 y 5 de septiembre las I Jornadas de Actualización en Recursos Humanos, en las que expusieron destacados oradores del mundo académico y profesional.

Actividades para alumnos y graduados



Juego de simulación de Danone

Para alumnos y graduados recientes de grado

La Universidad del CEMA ha sido seleccionada por Danone para que alumnos de los dos últimos años y graduados recientes de la carrera de Contador Público y la Licenciatura en Dirección de empresas participen de Trust, el juego de simulación de negocios del Grupo Danone. El juego permite a los alumnos adquirir la experiencia de hacer negocios en una empresa multinacional; aprender y vivir los desafíos de hoy - competencia internacional, desarrollo sustentable y ética empresarial - ; desarrollar habilidades para tomar decisiones en ambientes desafiantes; interactuar con Managers de Danone y descubrir una nueva manera de hacer negocios; y disfrutar de un evento inolvidable en París (donde se realiza la instancia final).



Octava edición del L'Oréal e-Strat Challenge

Para alumnos de grado y del MBA

L'Oréal convoca a estudiantes universitarios avanzados, de posgrado y MBA, de las carreras de Dirección de Empresas, Ingeniería y disciplinas afines, a sumarse a su competencia internacional virtual de gestión del negocio de la cosmética.

L'Oréal e-Strat Challenge es uno de los más grandes simuladores de negocios on line del mundo. La convocatoria, que la compañía realiza a nivel mundial, apunta a brindar a los jóvenes una intensa práctica de gerenciamiento de negocios, en el sector de la cosmética, por medio de toma de decisiones estratégicas en las áreas de marketing y finanzas.

Los equipos finalistas a nivel mundial, ocho de grado y otros tantos de posgrado, competirán en París, en el mes de Abril del próximo año, por el primer lugar.



Búsqueda laboral destacada

Para graduados de grado y alumnos de maestría

Irevna Servicios de Research es una compañía líder en outsourcing de equity research, basada en Londres y con oficinas en India, Argentina y New York que se especializa en research financiero y de negocios para bancos de inversión, inversores de riesgo, firmas de research y consultoras estratégicas. Está enfocada en diversas áreas como Research de Equity, Crédito, Renta Fija y Derivados. Actualmente Irevna está reclutando Research Analysts, Senior Research Analysts y Managers. Si estás interesado en unirse al equipo de Irevna, envía tu CV en inglés a: hrargentina@irevna.com



Un puente hacia lo esencial: nuevos desafíos de los recursos humanos

por **María Ángeles Dimauro**, Gerenta de RRHH de Puente Hnos.

El mercado laboral de este siglo presenta importantes desafíos para los recursos humanos que buscan una exitosa inserción en él. En particular el mercado financiero requiere de perfiles con competencias focalizadas, ya no sólo en aspectos técnicos, sino en el autodesarrollo, la capacidad para adaptarse a equipos de trabajo dinámicos y una clara gestión orientada no sólo a resultados sino a una dirección organizacional por valores. Encontrarlos, compartílos y profesarlos será un importante desafío.

Desde el punto de vista de la gestión, a lo largo de las últimas décadas hemos pasado de una gestión orientada a la persona a la gestión orientada a la resolución de problemas y resultados. En la actualidad nos encontramos frente a la dirección por valores. Esto implica que cada colaborador deberá tener en claro su propio plan de calidad de vida y desarrollo laboral (definir sus objetivos, repensarse en el futuro próximo y tener presente el nivel de compromiso y valores que deberá predicar para llegar a tal fin).

Es importante comprender las raíces de este cambio constante, debemos hacer un análisis integrador y comprender cómo se llega a este punto. Este análisis nos permitirá entender la dinámica del mercado y la causalidad circular de las realidades y no simplemente tomar los cambios como cosas dadas fortuitamente, porque esto sólo genera frustración y una desmotivación constante.

Desde el punto de vista de la gestión, a lo largo de las últimas décadas hemos pasado de una gestión orientada a la persona a la gestión orientada a la resolución de problemas y resultados.

En la actualidad nos encontramos frente a la dirección por valores.

Algunos de los hechos que impactaron fuertemente en el escenario actual han sido, en primer lugar la revolución tecnológica y el paradigma del procesamiento de la información: cambian las categorías del espacio y del tiempo, volviendo al hombre multipresente y omnipresente, acortando las distancias y los tiempos de contacto. Cambian las representaciones psíquicas y esto lo vuelve más deseoso de éxito, menos tolerante, y lo lleva a poner en marcha competencias diversas. En segundo lugar, el modelo de producción japonés: con la teoría del cero defecto y cero error se refuerzan los conceptos de eficiencia y eficacia, optimizando recursos y estableciendo parámetros para medir los resultados.

Debemos siempre tener en cuenta tres niveles de reflexión que determinan las creencias en el ser humano, particularmente en el trabajador de esta era:

- Características de la sociedad en la que estamos insertos: cambio constante, figuras de autoridad poco tradicionales cada vez menos presentes que llevan al individuo a generar mecanismos ligados al autodesarrollo y la autogestión. El ejemplo más representativo lo constituye la familia, primer sistema organizativo atravesado por una nueva funcionalidad. Conceptos totalizadores que dan lugar a diferentes creencias conviviendo en un mismo espacio, pasaje paulatino del ser al tener, dando lugar al consumo masivo para pertenecer.
- Características del mercado que está inmerso en la sociedad: paradigma de la eficiencia y la eficacia, estructuras descentralizadas sustentadas en la delegación y fijación de objetivos, velocidad requerida para los cambios, priorización de las necesidades del cliente, que al compartir la misma cultura social, se vuelve un emperador donde reina la ley del deseo. Sus expectativas y necesidades pasan a ser nuestro "abc" cada día. Ese cliente tiene creencias que guían su demanda en función de lo que necesita. Para lograr satisfacción toma examen todos los días haciendo uso de su memoria operativa y a corto plazo, no perdona errores y es un gran consumidor de información. Esto vuelve al mercado más exigente en todas sus facetas y etapas organizacionales.
- Características del recurso humano: proactividad para adelantarse a sus necesidades, empatía para compren-

Para que este hombre de fin de siglo pueda desarrollar y poner en marcha los comportamientos citados, deberá construir y practicar un sistema valorativo que contemple la honestidad, la superación, la necesidad de autorrealización, la solidaridad orgánica.

der sus expectativas y superarlas utilizando la lógica y la emocionalidad que lo disponga a ponerse en el lugar del otro, hambre informívora para consumir información constantemente y motivar el cambio, no adaptarse solamente o reaccionar al mismo, capacidad proteica para asumir la forma que le exige la dinámica veloz de mercado. Flexibilidad y apertura de criterio para poder negociar y construir sinérgicamente una realidad superadora día a día.

Retomando el concepto de la dirección por valores, para que este hombre de fin de siglo pueda desarrollar y poner en marcha los comportamientos citados, deberá construir y practicar un sistema valorativo contemplando la honestidad, la superación, la necesidad de autorrealización, la solidaridad orgánica.

Del tiempo de análisis y de reencuentro con nuestras propias necesidades y expectativas, de la capacidad que cada uno tenga de fidelizarse con sus propios valores, del compromiso en la práctica y profesión de los mismos, del espíritu inquieto y creativo y de la conciencia de construir un camino alineado al camino organizacional y social, es que los RRHH podrán caminar hacia la visión, aquel horizonte lejano que todos buscamos encontrar. Parafraseando al célebre Principito: "lo esencial es invisible a los ojos"... pero cómo nos impacta.

Nuevo intercambio con Barcelona

La Universidad del CEMA firmó un acuerdo con la Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona, España, que se implementará a partir de 2008 para intercambiar alumnos de la Maestría en Dirección de Empresas.



EADA está posicionado entre las top 50 Business Schools en Europa (Financial Times), top 4 de España (The Economist) 2005, top 20 en Latin America (Latin Trade) y top 100 en responsabilidad social (Grey Pinstripe Suits).

El MBA Internacional de EADA también figura entre los mejores programas MBA del mundo seleccionados por The Economist en su estudio anual, que analiza a más de 6.800 programas MBA de todo el mundo.

Está acreditada por Association of MBAs, Equis y AEDE, y pertenece a AACSB, Executive MBA Council y CLADEA.



Música de otros tiempos

La Universidad del CEMA y La Scala de San Telmo organizaron el ciclo de música antigua "Músicas de otros tiempos", durante todos los miércoles de octubre en el Auditorio UCEMA.

En la primera fecha se presentó el "Ensamble Louis Berger", bajo la dirección del Maestro Ricardo Massún, que interpretó obras del Barroco latinoamericano, música del Siglo XVIII, de las misiones jesuíticas de Chiquitos y la región guaranítica. El segundo concierto estuvo a cargo de "Selva Vocal e Instrumental", con textos de Fray Luis de León sobre el "Cantar de los Cantares" y fragmentos de "Leçons de Tenebres" de Couperin. El director fue Andrés Gerszenzon. El 24 de octubre se presentó la "Compañía del Tempranillo" con el espectáculo "Veneno de los sentidos", de intermedios teatrales del siglo de oro español, bajo la dirección de Miguel de Olaso. El último concierto del mes estuvo a cargo del ensamble de música medieval "Labor Intus", que presentó su espectáculo "De juglares y cruzados; música medieval de los siglos XII y XIII". El repertorio abarcó piezas medievales de lírica latina, trovadores, troveros, danzas instrumentales y polifonía del siglo XIII vinculados temáticamente con la Tercera Cruzada. El director fue Germán Pablo Rossi.



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

Las funciones de cine son los lunes o jueves a las 18:30 y los conciertos, el último miércoles del mes a las 18:45.

Películas

Jueves 1 de noviembre

Cama adentro

de Jorge Gaggero
(Argentina / 2004. Comedia)

Jueves 8 de noviembre

Sopa de ganso

de Leo McCarey
(Estados Unidos/ 1933. Comedia)

Jueves 18 de noviembre

Pan Tadeusz

de Manoel de Oliveira.
(Portugal, Francia, España/ 1999.
Comedia dramática)

Lunes 19 de noviembre

Nazarín

de Luis Buñuel
(México / 1958. Drama)

Lunes 26 de noviembre

El rayo verde

de Eric Rohmer
(Francia/ 1986. Comedia)

El rayo verde



Delphine es una joven secretaria parisina sin planes para sus vacaciones después de que su amiga las cancelara en el último minuto. Sola y triste, ella está decidida a viajar. En el camino conoce a una chica sueca que intenta animarla pero que sólo consigue acentuar su sensación de soledad, hasta que su destino de repente da un giro inesperado.

Destacado del mes

Música

Miércoles 28 de noviembre

Tributo a Astor Piazzola,

(1921-1992) Buenos Aires Cello Ensemble. Director Musical; Néstor Tedesco. Eduardo Cogorno (barítono), Adriana Rodríguez (flauta), Jorge Biscardi (guitarra), Ricardo Aconcia (guitarra y arreglos digitales) y otros músicos invitados.



Lisandro Aguilera

Técnicas mixtas.

"Encarnar" es la muestra de dibujo y grabado que Lisandro Aguilera expuso en el Ciclo de Arte UCEMA durante el mes de octubre.

Encarnar

Rescates ensangrentados del olvido, de inevitables extinciones, de holocaustos pretéritos y actuales. rescates que quieren mostrar la materia con la que se construye la cultura, la civilización. Obras hechas con carne, leves y vulnerables refugios hechos de nosotros mismos donde cobijar la memoria de esas muertes.

LeeSunDraw Aguilera.



[dónde están ahora] Cambios laborales de alumnos y graduados

ALUMNOS

Alvarez, Juan Martín (MEP) de Caminos del Río Uruguay a ExxonMobil; **Araujo, Carlos María** (MAF) de Tecpetrol Organización Techint a Crisil Irevna Arg.; **Calviello, Mariano** (MEP) de International Collection Management a Cía. de Seguros La Mercantil Andina; **Canale, Juan** (MADE) de Lucent Technologies Arg. a Alcatel-Lucent; **De Yeregui Guillen, Santiago** (MAF) de Conculctoria Espert a Centro para la Estabilidad Financiera; **Di Pietro, Pablo** (MAF) de Santander Sociedad de Bolsa a Banco Río-Santander Investment; **Ferrante, Agustín** (MAF) de Toyota Arg. a Skanska; **Grispi, Pablo Matías** (MADE) de Accenture a Gilbarco Latin America; **Kamegawa, Germán** (MADE) de KPMG a Procter & Gamble Arg.; **Kvitca, Micaela** (MEP) de Paradigma Consultores Asoc. a TGS; **Marchionna Faré, Alejandro** (DDE) de consultor independiente a ADE-IGEP; **Mizrahi, Alvaro** (LIE) de Navalva a Business Skills; **Muiño, Martín** (MAF) de Syngenta Agro a Cargill Nutrición de Cultivos - Mosaic; **Pesenti, Morina** (MADE) de Orbis Mertig a Converse; **Pluchinotta, Andrés** (MACE) de Telefónica Data Arg. a British Telecom; **Recabeitia, Juan Ignacio** (MADE) de Agua y Saneamientos Argentinos a Aguas de La Rioja; **Rodrigo Bovio, Pablo** (CCP) de IBM Argentina a Deloitte & CO; **Rodríguez Sampayo, Sebastián** (MAF) de Banco Supervielle Société Générale a Puente Hnos Sociedad Bolsa; **Saade, Miguel** (MAF) de Horwath Argentina a BDO Becher; **Sarano, Martín** (MAF) de ExxonMobil BSC

a Irevna Research Services; **Toledano, Fernando** (DOFI) de Nación AFJP a Nación Seguros.

GRADUADOS

Angles, Eduardo (MADE '98, MAG '96) de Cargill a Quara Argentina-Valmac; **Bergallo, Federico** (MAF '00) de Monsanto Argentina a Monsanto Company; **Bianchi, Martín** (MADE '01) de Tiendas Tres B a Dalkia; **Bucci, María Natalia** (LIE '01) de Shell CAPSA a Shell International; **Bulacio, María Luz** (MADE '04) de Yamaha Motor Argentina a ICS Group; **Carmona, Diego** (MAF '99) de Fiat Crédito Argentina a Banco Columbia; **Ciaschini, Marcelo** (MADE '00) de BDO Consulting a Agfa Gevaert Arg.; **Coppola, César** (MAF '01) de Asociar a Arauca Bit AFJP; **Coste, Diego** (MADE '05) de Estudio Nissen & Asoc. a Estudio Jurídico Tejerina & Asoc.; **Cristoforo, Giovanna** (MAF '05) de Nestle Waters Arg. a Vestas Arg.; **Del Pozo, María Fátima** (MADE '01) de BBVA Banco Francés a JP Morgan Chase Bank National Association; **Dubra, Francisco** (MADE '99) de Europ Assistance Argentina a Euforia Networks; **Gandolfo, Andrés** (MADE '05) de S.A. Alba a Nieceza y Taverna Hnos.; **Gariotti, Hernán** (MADE '05) de Fernandez, Martinez & Asoc. a Wal Mart Argentina; **Giacardi, Diego** (MAE '04) de Telefónica de Arg. a Yell Argentina; **Goggia, Federico** (LIDE '04, MAF '06) de Puente Hnos. Soc. de Bolsa a BBVA Banco Frances; **González Nuñez, Ramón** (MAF '98) de Banco de Boston a Banco Patagonia Sudameris; **Humbert, Luis**

(MAG '04) de Chemtura - Crompton Química a Chemtura Química Argentina; **Kaminsky Annoni, Pablo** (MADE '06) de Irevna a emprendimiento personal; **León, María Luisa** (MADE '97) de Laboratorios Rontag a ProLogo Soluciones Corporativas; **Lindqvist, Pia** (MADE '97) de Laboratorios Phoenix a Covance; **Loza, Valeria** (MADE '00) de Everis a Oracle Argentina; **Manfrini, Mariano** (MADE '02) de Kraft Foods Southern Cone a Kraft Foods International; **Mitrovitch, Mario** (MAE '99) de Banco Río de la Plata a Banco Santander Río; **Musso, Daniela** (MADE '01) de Biosystems a CV CONTROL; **Navarro, César Augusto** (MAF '01) de Novartis Argentina a Novartis Chile; **Nuñez, Martín** (MAF '05) de Metrogas a RN Consultores; **Pando, Diego** (MAF '00) de A-Evangelista a Repsol YPF; **Pardo, Laura** (MAF '05) de Chemical Center a Accenture SRL; **Presaras, Mauricio** (MADE '00) de ARDAL a Akapol; **Rodrigo Bovio, Pablo** (LIDE '06) de IBM Argentina a Deloitte & CO; **Schefer, Micaela** (LIE '06) de Citibank, N.A. a Citigroup, London Branch; **Segura, Eliseo** (MAE '07) de Agropuerto a Accenture; **Solier, Gustavo** (MADE '01) de Peugeot Citroën a Siemens; **Tempone, José** (MADE '02) de Consolidar a Banco Santander Río; **Toledano, Fernando** (MAF '04) de Nación AFJP a Nación Seguros; **Valls, María de las Mercedes** (MADE '04) de Mercado Libre a Italcred; **Zukerman, Pablo** (MADE '05) de RP Scherer Arg. a The Coca-Cola Company.

[sociales]

Mandanos tu foto a revista@ucema.edu.ar

Alumnos de la Maestría en Finanzas.



Alumnos de la Maestría en Finanzas.



Alumnas de la Licenciatura en Dirección de Empresas.



Alumnas de la Licenciatura en Dirección de Empresas.



[je-je]

“Clasificados”

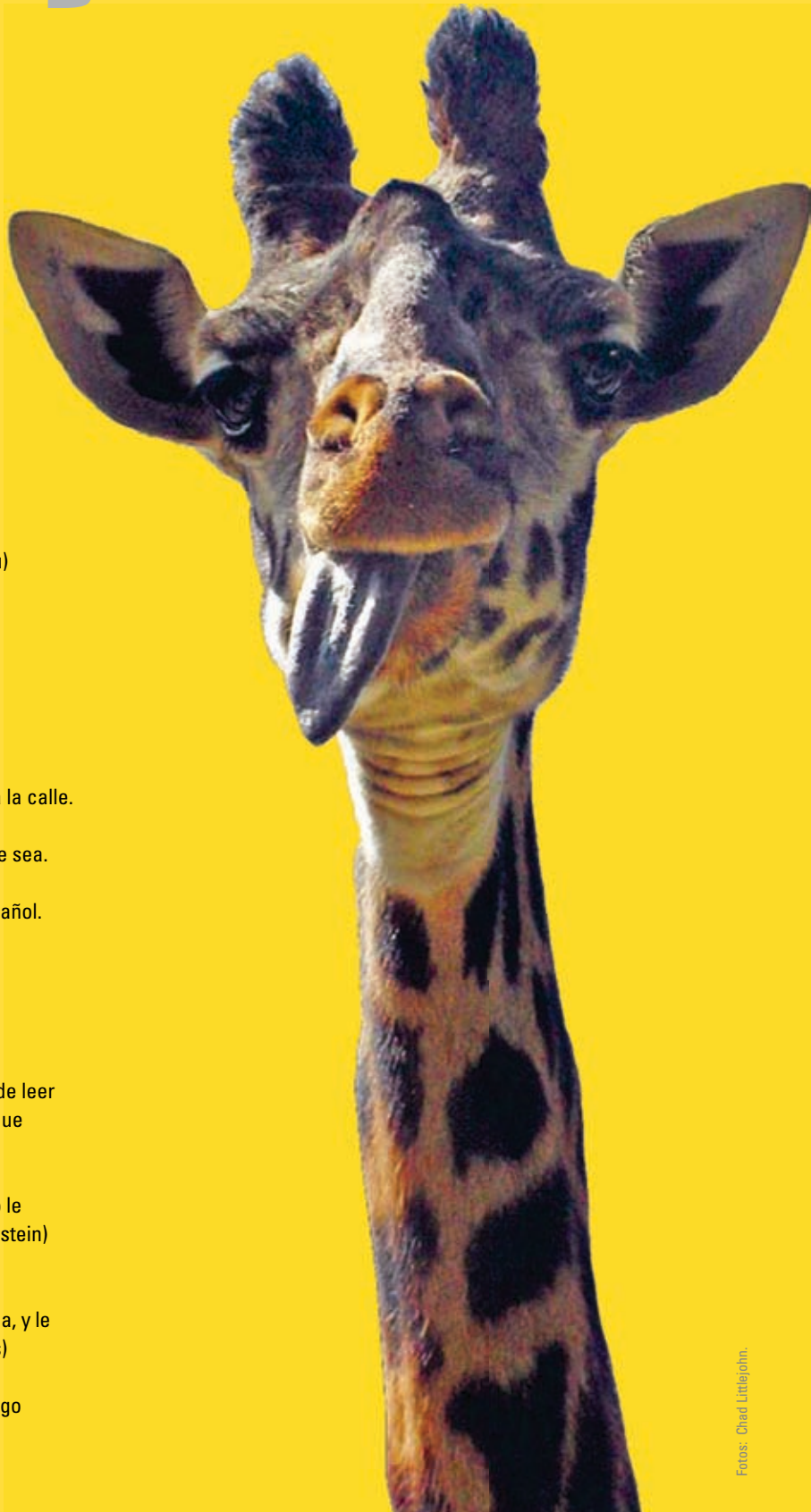
- 📎 Vayamos por partes. (Jack El Destripador)
- 📎 No a la donación de órganos. (Yamaha)
- 📎 Hemos batido a la competencia. (Moulinex)
- 📎 En casa nos llevamos a las patadas. (Kung Fu)
- 📎 Al fin solos. (El Llanero Solitario)

“Frases”

- ♠️ Vendo auto. Cuatro puertas, excelente vista a la calle.
- ♠️ Busco cursos para ser millonario. Pago lo que sea.
- ♠️ Cambio pastor alemán por uno que hable español.

“Citas”

- 👉 “Hice un curso de lectura rápida y fui capaz de leer La Guerra y la Paz en veinte minutos. Creo que decía algo de Rusia.” (Woody Allen)
- 👉 “Si supiese qué es lo que estoy haciendo, no le llamaría investigación, ¿verdad?” (Albert Einstein)
- 👉 “Los jóvenes de hoy en día son unos tiranos. Contradicen a sus padres, devoran su comida, y le faltan al respeto a sus maestros.” (Sócrates)
- 👉 “Estos son mis principios; si no le gustan, tengo otros.” (Groucho Marx)



Fotos: Chad Littlejohn.

¡¡¡Hasta marzo de 2008!!! revista@ucema.du.ar

Posgrado

Admisión 2008

- **Maestría en Agronegocios**¹
- **Maestría en Ciencias del Estado**²
- **Maestría en Dirección Bancaria**³
- **Maestría en Dirección de Empresas (MBA)**⁴
- **Maestría en Economía**⁵
 - Orientación Análisis Económico
 - Orientación Economía de Negocios
- **Maestría en Evaluación de Proyectos**⁶
(en conjunto con el ITBA)
- **Maestría en Finanzas**⁷
 - Orientación Mercado de Capitales
 - Orientación Aspectos Legales de las Finanzas
 - Orientación Finanzas Corporativas
- **Doctorado en Dirección de Empresas**⁸
- **Doctorado en Economía**⁹
- **Doctorado en Finanzas**¹⁰

Acreditado por CONEAU: (1) Res. N° 091/01 (2) Res. N° 245/04 (3) Res. N° 729/00
(4) Res. N° 160/01 (5) Res. N° 807/99 (6) Res. N° 086/01 (7) Res. N° 730/00 y 355/01 (8) Res. N° 62/03
(9) Res. N° 105/01 (10) Res. N° 208/04.

Informes e inscripción:
Tel. 6314-3000 • info@ucema.edu.ar
Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires
www.ucema.edu.ar



UCEMA

Beber con moderación. Prohibida la venta a menores de 18 años.



foto : alejandrofollinis.com

WWW.ESCORIHUELAGASCON.COM.AR
COPA ESCORIHUELA GASCÓN - POLO ONE / ABRIL 2007

Escorihuela Gascon