

REVISTA

# ucema

agosto 2010

## desarrollo profesional

Las redes sociales en la búsqueda laboral

## historia económica

Argentina antes de la independencia  
(parte 1)

## notas de análisis

Hipótesis de conflicto y trampas discursivas

Organización de producción y bienestar humano

Fútbol y decisiones emocionales

Matrimonio de un mismo sexo

# Contabilidad, el lenguaje de los negocios

Entrevista a Antonio Marín

UNIVERSIDAD DEL CEMA



*podés elegir*

## INGRESO 2011

Inicio de clases: 21 de marzo

Vas a desarrollar tu capacidad de pensar y prepararte para las mejores elecciones. Así formamos a nuestros alumnos, porque creemos que el conocimiento nos hace libres.

LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

LICENCIATURA EN MARKETING

CONTADOR PÚBLICO

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

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

Informes: (011) 6314-3000 • [admisiones@ucema.edu.ar](mailto:admisiones@ucema.edu.ar)  
Sede Central: Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires.



**UCEMA**



## 02 seminarios

Primer Congreso Argentino de Gobernancia.  
Bicentenario.  
Recursos Humanos.  
Seguridad de la Información.

## 04 cgc

Iniciación a la degustación de vinos. Por E. Wegman.

## 05 cultura

## 06 arte

Michel Marcu, fotografía.  
Gabriel Sainz, pintura.

## 07 centro de economía aplicada

Encuesta de expectativas de profesionales de RR.HH.

## 08 desarrollo profesional

La influencia de las redes sociales en la búsqueda laboral.  
Iniciativa académica IBM.  
Día de la Empresa 2010.  
Libro de los CV.

## 11 eventos

Graduaciones UCEMA.

## 12 académicas

## 14 historia económica

"La Argentina antes de la Independencia" (parte 1), por R. Fernández.

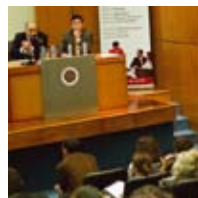
## 17 nota de tapa

"Contabilidad, el lenguaje de los negocios", entrevista a A. Marín.  
"El proceso de convergencia hacia las NIIF", por C. Méndez.  
"Sarbanes Oxley y su impacto en la profesión del contador", por C. F. Rozen.  
"Balanced Scorecard", por A. Falco.

## 24 análisis

"La Ausencia de hipótesis de conflicto y la trampa discursiva",  
por J. Battaleme.  
"Organización de producción y bienestar humano",  
por M. Gallacher.  
"La Argentina en cuartos de final y las decisiones emocionales",  
por S. Pernice.  
"Matrimonio de un mismo sexo: ¿y si ambas partes están equivo-  
cadas?", por E. Zablotsky.

## 32 dónde están ahora



## GOBERNANCIA EN LAS ORGANIZACIONES



Profesor Dirk Matten, York University, Toronto, Canadá; en el Congreso de Gobernanca en las Organizaciones.

*El viernes 11 de junio se celebró en la UCEMA el Primer Congreso Argentino de Gobernanca en las Organizaciones. Dieciocho expositores presentaron sus papers, compartiendo contribuciones personales al tema de la gobernanca con sus colegas y público interesado.*

El comité organizador del evento; formado por los doctores Rodolfo Apreada, Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi; realizó una cuidadosa selección de los trabajos presentados, y la mayoría de ellos serán publicados en un libro editado por los doctores Gallacher y Yacuzzi, patrocinado por la Universidad.

Entre los participantes destacamos la presencia de Jorge Ottaviani, Supervisor General del Banco Central del Uruguay, y Dirk Matten de la York University de Toronto, Canadá. Juan Montt y Gisella Barrionuevo, de la Universidad Nacional de Río Cuarto, se ocuparon de gobernanca de empresas familiares, mientras que Maribel Álvarez Gatti, de la Universidad Católica de Córdoba, presentó un trabajo junto a Nicolás Vejrup sobre Responsabilidad Social Empresarial. Mención especial merecen las contribuciones de tres Investigadores del Instituto de Investigaciones de la AFIP, Alejandro Estévez, Susana Esper y Francisco Pagliucca, dedicadas a la gobernanca fiscal.

Por la Universidad del CEMA presentaron trabajos, por orden alfabético, Rodolfo Apreada, Ernesto Barugel, Marcos Gallacher, Luisa Montuschi y Francisco Pertierra Cánepa. Los chairs, a cargo de las sesiones, fueron Cristina Minolli, Enrique Yacuzzi, Cecilia Lanús Ocampo, Alejandro Corbacho, Dominga Amarfil y Ernesto Barugel. Atento al éxito de este evento, el Segundo Congreso de Gobernanca en las Organizaciones ya se está preparando para junio de 2012.

### 1810 – 1910 – 2010 BICENTENARIO – TRES FECHAS – CUATRO PERSPECTIVAS

*Conmemorando el Bicentenario de la Revolución de Mayo y con la participación de destacadas figuras de la Economía y de la Política Argentina, se expusieron en esta conferencia diferentes perspectivas y diagnósticos para el futuro a corto y mediano plazo de la Argentina.*

Con la organización de la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad y la Fundación Atlas 1853, y con el apoyo de la UCEMA y de la Fundación Libertad; el 18 de mayo la Universidad del CEMA

celebró el Bicentenario con una conferencia con expositores y exposiciones de primer nivel.

El primer panel titulado “Nace la República” desarrolló un análisis de la economía política y de la sociedad en 1810.

Roberto Cortes Conde, Orlando Ferreres y Jorge Ávila analizaron la economía y la política de la sociedad colonial y cómo las características que se presentaban entonces condicionaron el presente de la Argentina.

En el segundo panel, conformado por Jorge Castro, Enrique Szewach y Ezequiel Gallo, la temática se centró en El Primer Centenario, en el desarrollo político y económico para 1910 y su comparación con el presente. Jorge Castro mostró cifras referidas al crecimiento económico que experimentaba el país cien años atrás y concluyó con que “la Argentina no tiene un problema económico, tampoco un problema social y menos cultural. Lo que tiene es un problema político de carácter institucional”. Por su parte, Enrique Szewach expuso sobre las cuestiones sociales y culturales que desde 1910 al presente pudieron haber generado una falta de pensamiento estratégico en el país, entendiendo como pensamiento estratégico la “capacidad de mirar el futuro y decidir la inserción internacional que corresponde a ese futuro y a la sustentabilidad de ese futuro”.

Cerrando el panel Ezequiel Gallo reconoció la herencia complicada, a su modo de ver, que dejó el país de hace cien años al país actual. Y analizó el modelo centralista de entonces del cual no se habría salido aún, por lo menos en el plano institucional.

El último panel estuvo conformado por la Diputada Patricia Bullrich, el Senador Gerardo Morales, el Diputado Federico Pinedo, Ricardo López Murphy y la Diputada Elisa Carrió. El análisis en el que se centró este panel fue la agenda política para los próximos años. Luego de haberse realizado en los paneles anteriores un análisis del pasado argentino, fue el turno para lo que se espera de ahora en más.

Patricia Bullrich destacó la necesidad de un pacto entre el poder central y el federal para lograr una sana convivencia en Argentina. Actualmente “estamos en una permanente tensión en la realidad que queremos construir como una nación federal, democrática, republicana. Una nación en la que los conflictos se puedan dirimir a partir de la construcción de acuerdos y de consensos sociales. [...] Las naciones son construcciones. Vamos a tener avances y retrocesos. Pero no se pueden negociar los principios. Estos mismos principios de 1810, de 1910 y que tenemos en 2010 son innegociables. Si nosotros negociamos la República, la ley, La Constitución, el federalismo, es posible que en el 2110 estemos planteando una etapa más, igual o casi idéntica con los problemas sistémicos que la Argentina ha tenido. Somos más conscientes que antes de esto y la conciencia es lo que nos puede llevar al cambio”.

El Senador Morales realizó un análisis del contexto latinoameri-



Gerardo Morales, Elisa Carrió, Patricia Bullrich, Federico Pinedo y Ricardo López Murphy (de izq. a der.) exponiendo en el último panel de la conferencia.

cano para luego tratar de explicar cómo se inscribe lo que pasa en Argentina en lo que pasa en toda la región. Resaltó el deterioro institucional en Latinoamérica y las propuestas que realizó la oposición para poner fin a dicho deterioro ya que el desafío principal para los años que vienen es “recuperar institucionalidad, respetar la Constitución con el esfuerzo de todos los sectores de la sociedad argentina para garantizar una democracia representativa”. Federico Pinedo esbozó cuatro ejes sobre los cuales pensar el futuro de la Argentina. Reconoció que el país ya ha aprendido bastante, que ya tiene suficientes enseñanzas como para comenzar a presentar soluciones sobre estos cuatro ejes: la pobreza y la búsqueda de dignidad; la calidad educativa; la inserción del país en el contexto internacional y el respeto por las instituciones, por las reglas de convivencia. Argentina puede tener una explosión de crecimiento y desarrollo una vez que ponga en claro las reglas de juego y las respete dejando de ser optativo el cumplimiento de la ley.

López Murphy dejó bien en claro que, a su parecer, la búsqueda de la concordia y hacer de la verdad nuestra bandera central es el mayor desafío a enfrentar: “La verdad al servicio de la libertad construyendo la concordia”.

Por su parte, la Diputada Elisa Carrió fue más dura con la sociedad argentina que con el gobierno, explicando que los argentinos tienen la particularidad de estar permanentemente regresando al pasado, sin estar convencidos que podemos apropiarnos del futuro. De esta forma es la misma sociedad, el mismo pueblo argentino quien frena su avance. El bicentenario nos encuentra dominados por nosotros mismos.

La falta de coraje, la cobardía, la comodidad, enunció Carrió, hace que los argentinos recordemos a los próceres sin darnos cuenta que fueron personas de carne y hueso con coraje. Y ese mismo coraje podemos tenerlo ahora: “El futuro son conductas con coraje y con convencimiento que la Argentina tiene que ser civilizada, republicana y justa en lo social. En ese convencimiento y en esa conducta hay futuro”.

La necesidad que tiene el país para salir adelante, resaltó Carrió, es la fe de los argentinos. Macerando acuerdos en serio que den sustento al futuro. La Argentina necesita de buena gente que además piense. Entonces, concluyendo, Elisa Carrió exhortó a todos los argentinos: “yo sólo pido que pensemos”.

Sin dudas la calidad de las exposiciones hicieron de la conferencia un verdadero festejo patriótico que nos invita a ser los protagonistas de nuestro avance. Las condiciones parecieran estar dadas.

## **XI JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

*Tuvieron lugar el 1 y 2 de junio y contaron con la presencia de más de 400 asistentes.*

Las jornadas de actualización para profesionales de recursos humanos que se organizan en la Universidad del CEMA se han convertido en un evento de asistencia obligada para los líderes del sector, tanto por la calidad de las exposiciones como por el renombre de los disertantes.

En esta ocasión el tema central sobre el que se llevaron a cabo fue “Conflictos, Oportunidades y Negociación”.

Los expositores lograron cubrir una amplia variedad de tópicos siempre tomando como punto central la temática que definió a estas Jornadas. Se expuso así sobre las relaciones entre las empresas y los sindicatos, la responsabilidad de los jefes en el clima laboral, las consecuencias del choque de generaciones y sobre



Hernán Sandro, Gerente de Personal, Hospital Alemán; y Guillermo Daud, Gerente de RR.HH., Cubika S.A. en las XI Jornadas de Actualización en RR.HH.

negociaciones conflictivas. Las profesiones en pleno empleo, la transformación cultural y el desafío que significa lograr cambios a partir de la pasión de la gente también se abordaron en este encuentro.

Dentro de los expositores que asistieron a la conferencia se encontraban profesionales de TBA y del Grupo Plaza, Gloria Cassano, responsables de Oxfor Partners, representantes del Grupo Falabella, Silvia Szwok de Beltrami, representantes del Hospital Alemán, de Cubika S.A. y de LAN Argentina.

Las próximas Jornadas se llevarán a cabo el 7 y 8 de septiembre en la UCEMA.

## **SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN EN LA INDUSTRIA FINANCIERA**

*En el marco de los Seminarios de Ingeniería de la UCEMA se llevó a cabo el cuarto encuentro de la serie de actividades previstas por CXO-Community.*

El objetivo ha sido la profundización del conocimiento acerca de los riesgos, la aplicación de estándares y la evolución de la prevención; esenciales para el marco de seguridad en la industria financiera. Contó con la participación de más de 100 profesionales especializados en tecnología y en seguridad de la información. La III Jornada de Seguridad de la Información en la Industria Financiera dio tratamiento a aspectos de actualidad como la implementación de un SGSI, las nuevas tecnologías para la navegación segura, el cumplimiento de los requisitos del estándar PCI-DSS, la seguridad perimetral y la prevención ante las técnicas de ataques externos e internos.

Más de 100 asistentes pudieron apreciar las ponencias de destacados referentes del mercado de la tecnología y seguridad de la información.



# Iniciación a la degustación de vinos

por **Eduardo Wegman**, Presidente del Centro de Graduados de la UCEMA.

Durante los meses de mayo y junio de 2010 el Centro de Graduados de la UCEMA dictó el curso "Iniciación a la degustación de vinos". El mismo estuvo a cargo del Ing. Agrónomo Carlos Biere<sup>1</sup> y de la Sommelier María Mendizabal<sup>2</sup>.



Carlos Biere en el dictado del curso.

## -¿Cuál es el objetivo del curso?

CB: -Fundamentalmente lo diseñamos para introducir a los alumnos en los principios de la degustación comprendiendo las bases del análisis sensorial y su importancia como parámetro de calidad en vinos, interpretando la gran cantidad de información que se puede obtener a través de los sentidos, empleando con propiedad un vocabulario específico.

Se trata de manera especial el análisis sensorial del vino, producto con gran tradición tanto en su proceso de elaboración como en la cata. Se estudian los estímulos que los constituyentes del vino provocan y que percibimos en su aroma, color y paladar.

## -¿Para quiénes está destinado?

MM: -A todas aquellas personas que quieren aprender, profundizar y ampliar sus conocimientos en el área del vino.

## -¿Qué temas son tratados a través del desarrollo del curso?

CB: -En nuestros cursos de iniciación a la degustación de vinos la

idea es comenzar con el ABC de la degustación: métodos de elaboración de diferentes vinos, los diferentes tipos de crianza, regiones vitivinícolas de Argentina y del mundo, tipos de tapones, tipos de envases y elaboración de espumantes. También aprender más sobre su composición y algunos defectos que ayudan a seleccionar un buen vino. En cada clase se degustan excelentes y variados vinos argentinos.

## -¿Cuál es la metodología utilizada?

MM: -Las clases se dividen en dos etapas, una teórica para afianzar y fijar conceptos. Y está acompañada de una parte práctica de degustación, respaldada por consejos prácticos de conservación y maridajes. Son clases muy participativas, interactivas, con experiencias relativas al vino.

CB: -En las clases presentamos vinos de excelente calidad enológica, junto con materiales prácticos como Le Nez du Vin de Jean Lenoir, esencias y descriptores aromáticos que encontramos en el vino para que puedan reconocerlos fácil y rápidamente.

Incluso en una de las clases, los alumnos participan activamente en la elaboración de su propio espumante. Es una manera de involucrarlos en las etapas de elaboración y ponerlos en contacto con la materia prima. Se elabora grupalmente un espumante con el método tradicional o champenoise, para degustarlo en la última clase. Realmente es una clase muy divertida y recreativa. Nuestro concepto básico del curso es: "No dejen de hacerse preguntas".

#### -¿Realmente se pueden reconocer tantos aromas en el vino?

MM: -Si yo como una manzana me doy cuenta con facilidad si es ácida o dulce, si su textura es firme o arenosa. Por el olfato, si una papa o cebolla está podrida o no. ¿Por qué en el vino resulta diferente? Porque no se practica lo suficiente el sentido del olfato y gusto para reconocerlos. Respiramos y comemos lo más rápido posible sin apreciar texturas, retrogustos y sensaciones en la boca. Seguramente les ha pasado de reconocer un aroma que les hizo recordar la casa de la infancia o alguna otra situación.

#### -¿A qué se debe el boom actual del vino?

MM: -Esta nueva tendencia no quiere decir que consumamos más que en otros tiempos. Han cambiado las costumbres. Hoy nos atrevemos a probar variedades diferentes y somos más exigentes. El interés que muestra el consumidor es cada vez mayor por conocer los descriptores que identifican cada variedad de uva y las características que imprime el "terruño" a las distintas denominaciones de origen.

#### -¿Qué implica el término terruño?

CB: -Es uno de los factores esenciales en la explicación de la calidad y de la personalidad de los grandes vinos. Se incluye el suelo y el clima que, obviamente, tienen un peso significativo, pero el terruño implica algo más: la gente con su cultura, con sus tradiciones, con su personalidad. Y eso en el vino se siente porque

también es una expresión del carácter de la comunidad que lo hace. Así, un vino australiano resulta informal, como son ellos, en tanto los vinos europeos se perciben más complejos debido a su idiosincrasia.

#### -¿Qué rasgos son los que se valoran más en un buen vino?

MM: -Buena relación precio calidad. Hoy en día hay buenos vinos de \$15 como también los hay de \$ 400. Depende del momento y la elección de con quien compartirlos.

#### -¿Y en cuanto a rasgos técnicos?

MM: -Eso es más personal. A mi me gustan mucho los vinos blancos jóvenes, en especial el Torrontés. Dentro de los tintos me gustan tanto los jóvenes como los de guarda, pero ojo, no me gusta el exceso de paso por barrica, me resulta agresivo.

#### -¿Qué sería un vino amigable y uno agresivo?

CB: -Le propongo tratar de imaginar: ¿qué es una persona amigable? Alguien con una linda sonrisa, cálida, con la que resulta fácil estar e intercambiar ideas. Un vino amigable es similar, se deja tomar, tiene un buen equilibrio. No produce sensaciones muy fuertes de astringencia porque presenta un buen balance entre taninos, alcohol y acidez. Un vino menos amigable, en cambio, necesita ser bebido con más concentración y conciencia.

#### CURSO DE INICIACIÓN A LA DEGUSTACIÓN DE VINOS

Próxima edición: Inicio: miércoles 08 de setiembre. Se lleva a cabo en 8 clases los miércoles de 19:00 a 21:00 h.

Para mayor información escribir a [graduados@ucema.edu.ar](mailto:graduados@ucema.edu.ar)

1. Ingeniero Agrónomo y Enólogo. Magister en Agronegocios, UCEMA.
2. Mejor Sommelier de la Argentina 2006 otorgado por la "Asociación Argentina de Sommeliers" y representante de la Argentina en el "Concours pour le Meilleur Sommelier du Monde 2007" realizado en Grecia.

## [ cultura ]

El Programa Cultural UCEMA-Santa Catalina se lleva a cabo, con entrada libre y gratuita, todas las semanas de abril a noviembre en el auditorio de la Universidad, Reconquista 775. Las funciones de cine son los lunes a las 19 h. Y los conciertos el último miércoles de cada mes a las 19:30 h.

### CONCIERTOS:

**Miércoles 25 de agosto  
a las 19.30 h.**

*Ars Antiqua et Nova* (Música Clásica)  
Presentación del nuevo CD.

**Miércoles 29 de septiembre  
a las 19.30 h.**

*Grupo vocal Ricercare* (Música Clásica)  
Darío Ingignoli (Dirección).

### CINE:



**Lunes 30 de agosto**  
*Solidaridad, Solidaridad*  
Directores varios.  
(Polonia, 2005. Drama).



**Lunes 6 de septiembre**  
*Un hombre fuerte*  
de Henryk Szaro.  
(Polonia, 1929. Terror).




**Lunes 13 de septiembre**  
*Atrapados en el fin del mundo*  
de Eduardo Sánchez.  
(Argentina, 2004. Drama).



**Lunes 20 de septiembre**  
*La ley de la hospitalidad*  
de Buster Keaton y John Blystone.  
(Estados Unidos, 1923. Comedia).



**Lunes 27 de septiembre**  
*Gangsters en fuga*  
de Joseph H. Lewis.  
(Estados Unidos, 1955. Policial).

 Todas las funciones de agosto y la del 6/9 contó con el apoyo de la Embajada de la República de Polonia.

## De escultores y esculturas

El 4 de Agosto el Ciclo de Arte de la UCEMA, apoyado por Escorihuela Gascón, inauguró la muestra de fotos a cargo de Miguel Marcu. En la misma exponen obras los escultores Javier Bernasconi y Marcela Oliva, quienes son parte de la muestra fotográfica. Se puede visitar hasta el 24 de septiembre en el SUM de la Universidad del CEMA.

**E**n un mundo al que la globalización y el consumo a ultranza han invadido todos sus rincones, se hace cada vez más difícil encontrar imágenes que remitan a las raíces profundas del ser humano en su contexto social. El trabajo de transformar la materia fue relegado por la glorificación a la intermediación y a los servicios, las máquinas automáticas diezmaron a los trabajadores y las fábricas se encuentran en vías de desaparición, o subsisten ocultas a las miradas del consumidor para dar lugar a un paisaje de anuncios publicitarios.

La experiencia de encontrarse con el escultor en plena tarea, una de las más antiguas de la humanidad, es para el fotógrafo una puerta abierta a un mundo que propone nutrirse del enfrentamiento entre la voluntad del hombre y la dureza de la materia. Al presenciar el trabajo de los talladores, sobre piedra o madera, se esfuman los bordes que delimitan al arte: el obrero se revela como artista, el artista asume la condición de obrero y la escultura emerge desde lo teatral.

Es para el fotógrafo una puerta abierta  
a un mundo que propone nutrirse del  
enfrentamiento entre la voluntad  
del hombre y la dureza de la materia.

Quien haya conocido una forja de acero como las que existían hace tan solo treinta años sabe que es una experiencia de orden mitológico. Nunca me sentí un extraño durante los cinco años que me dediqué a fotografiar los talleres de escultura: era como volver a mi pasado de ingeniero, a la forja, a la fundición, a la trafilación, a todos aquellos lugares en los que la materia se convierte en otra cosa, a veces con la ayuda de máquinas, otras, bajo el esfuerzo del músculo.

Es un mundo donde se entrecruzan y fusionan el arte, la fábrica, la mina y la escena teatral; y de esta aparente confusión a veces surge como un destello, o como una fotografía, alguna claridad sobre la naturaleza del trabajo humano.

Michel Marcu.



"La mano, el golpe" | gelatina plata 50 x 60 cm.

**MICHEL MARCU**, fotógrafo, se inicia en la fotografía a los 14 años con un curso breve en la YMCA. En 1967, a los 17 años, realiza un viaje de 30.000 km. a dedo por Sudamérica y lo documenta con unas pocas diapositivas que intentaron mostrar un mundo hoy desaparecido.

Es Ingeniero en Electrónica y ejerció durante 25 años. La fotografía nunca se alejó de su lado y reaparece con vigor en los noventa con fotografía de teatro, el retrato y una búsqueda personal en blanco y negro. En el año 2000 comienza a mostrar sus trabajos. En la Universidad del Salvador, en la Alianza Francesa de Buenos Aires (Piezas de un Rompecabezas), en el Centro Cultural Recoleta (Manos de escultor) y nuevamente en el Centro Cultural Recoleta en 2002 (Cadencias). También en la galería Arte x Arte, en El Camarín de las Musas en 2007 (La Imagen en Escena, fotografía de teatro), en el Jardín Botánico de Buenos Aires (Misterioso Botánico) en 2008 y en el Centro Cultural de la Cooperación (El Escultor en Escena) en 2009. Además de numerosas muestras en otros centros culturales, universidades y muestras colectivas, publica trabajos en revistas como La Salida (Paris), Primafila (Roma), Fotomundo, La Negra.

Actualmente realiza un trabajo personal en retrato y se dedica a la enseñanza de fotografía en retrato, figura humana e iluminación.



# Gabriel Sainz

El 2 de junio el ciclo de arte inauguró la muestra de pinturas de Gabriel Sainz. La misma se pudo visitar hasta el 23 de julio en el SUM de la Universidad del CEMA.

## LA MIRADA DE SAINZ

No voy a hablar de la mano diestra de Sainz sino de su mirada. Me tocó compartir algún viaje con él y descubrí que pinta como ve. Se detiene allí donde el resto no ve nada. Fotografía como pinta. Compone, encuadra como pinta: pinta como ve.

No se distrae con la novedad. No se marea con las modas de turno. Prefiere ser fiel a esa mirada. Interrogarse -e interrogarnos- a través del pequeño universo que va forjando con cada pintura. Un universo cuyas piezas están sobadas por la historia. Sus personajes están en movimiento, están buscando su lugar en el espacio y el tiempo.

Como aquel tipito de su cuadro Afterglow que espía en el horizonte, quizá el destino, Sainz nos pone frente a nuestras dudas. Y para eso se sirve de herramientas nobles: una cálida paleta, una poética personal, un humor dulce y melancólico.

**Tute**, Caricaturista.



Fotografías: Nicolas Froong

[ cea ]

## ENCUESTA DE EXPECTATIVAS DE PROFESIONALES DE RR.HH.

Entre los participantes de las XI Jornadas de Actualización en Recursos Humanos (ver pág. 3) se distribuyó una encuesta de expectativas sobre temas de actualidad de la cual se obtuvieron 118 respuestas válidas. Esta es la tercera encuesta que se lleva a cabo, de características similares a las realizadas en las Jornadas de Actualización en RR.HH. de mayo y octubre de 2009.

De las respuestas surge claramente que los consultados son optimistas respecto de la evolución de la ocupación en la economía agregada y en su propio sector. El promedio que se espera de aumento del empleo esperado por sectores es de 4.2% para profesionales y de 2.2% para no profesionales. Para la economía agregada, el valor promedio de las respuestas indica un aumento esperado del 3.1% en el nivel de empleo.

Nivel de ocupación en su sector	Nivel de ocupación en la economía	
	Profesionales	No Profesionales
Valor Promedio esperado de las respuestas	4,2%	2,2%

Valor esperado promedio de aumentos nominales en inversión en capacitación, salarios y precios para 2010				
	Inversión en Capacitación	Salarios Profesionales	Salarios No Profesionales	Inflación
Encuesta junio 2010	14,7%	19,6%	22,3%	26,7%
Encuesta octubre 2009	23,1%	14,1%	14,8%	16,4%

Los datos optimistas de empleo contrastan fuertemente con los valores esperados para incrementos en remuneraciones e inversión en capacitación, los cuales son todos menores que la inflación esperada. La inversión en capacitación es la más castigada ya que se espera que aumente 12 puntos porcentuales menos que la inflación. Incluso se espera un aumento nominal en esta inversión menor que el que se esperaba en la encuesta de octubre de 2009. Si bien en octubre de 2009 se esperaba un aumento real en la inversión en capacitación, esta expectativa se revierte y ahora se espera una fuerte caída real en la inversión en capacitación para 2010.

Las tasas esperadas de aumento en salarios y precios son significativamente mayores que las esperadas en la encuesta de ocho meses atrás, convalidando la expectativa generalizada que se está experimentando una aceleración del proceso inflacionario. La tasa esperada de inflación "verdadera" es del 26,7% para 2010, la cual es 10 puntos mayor que la esperada en octubre pasado. Este valor es prácticamente idéntico al reportado en el informe de mayo de 2010 para la Canasta del Profesional Ejecutivo que elabora la UCEMA.

Es de destacar que la mayor inflación esperada viene acompañada por menores expectativas de salarios reales y de inversión en capacitación.

En conclusión, las respuestas de los profesionales de RR.HH. anticipan un aumento del ritmo inflacionario, salarios reales en baja, aumento del empleo y menor inversión en capacitación.

# La influencia de las redes sociales en la búsqueda laboral



por **Alejandro Mascó**,  
Oxford Partners.

Antes del año 2000, no hace tanto tiempo, no existía ninguna herramienta que permitiera a los reclutadores llegar directamente a los candidatos. Existían las bolsas de trabajo pero las alertas por e-mail y la misma existencia del correo electrónico, así como Internet, eran extrañas al mundo laboral.

**C**on el surgimiento de Internet 2.0 aparece una infinita cantidad de instrumentos tecnológicos para buscar candidatos y contactarse con ellos. Las redes sociales y laborales se convirtieron en una de las principales herramientas del marketing personal frente a los consultores de recursos humanos cuando comienzan sus búsquedas.

Por lo tanto, lo primero que tenemos que preguntarnos para encontrar un trabajo es si estamos en estas redes. Aunque todavía muchos se niegan a formar parte de ellas, o piensen que no son tan necesarias, lo cierto es que, a nivel mundial, el 78,6% de los empleadores las utiliza para buscar candidatos. LinkedIn y Facebook lideran la lista con aproximadamente el 80% del mercado.

En Estados Unidos, como así también en otros países del mundo, LinkedIn es una herramienta totalmente concientizada, tanto en aquellos que hacen búsqueda de candidatos como en los candidatos activos y pasivos. No es necesario entrenar a un joven profesional en el uso de las herramientas ya que sabe que más del 80% de las compañías y de los *headhunters* o consultoras las utilizan a diario. Es parte del mercado laboral y de la conciencia colectiva estar en LinkedIn y demás redes que le permitirán a uno ser llamado ante nuevas oportunidades. En Argentina todo llega un poco más tarde, pero llega.

Muchas veces un reclutador entra en Facebook después de entrar a LinkedIn para ver en qué entorno está un postulante. Nos guste o no, hay que saberlo para tenerlo en cuenta estratégicamente. Si nuestro perfil no está preparado para que una empresa lo vea, por el tipo de información que subimos, es importante que sea privado y no público. Hay que definir en el perfil la información que queremos compartir ya que es una red social y no laboral, mas allá que ya se empieza a utilizar como una herramienta de contacto. Según el uso y la apertura del perfil que tengamos, debemos saber qué es lo que compartimos en nuestro Facebook, sin perder de vista que es una red que nos termina conectando con el mundo, y con gente que, el día de mañana, puede ofrecernos un trabajo.

No nos olvidemos que LinkedIn supera los 60 millones de usuarios en más de 200 países, e incorpora un nuevo usuario por segundo. Por su parte, Facebook tiene más de 300 millones de usuarios y es el cuarto sitio de Internet más visitado a nivel mundial. Es por eso que, estén o no de acuerdo, todos los consultores miran las redes sociales y laborales.

No obstante, no alcanza con crearse un usuario en cada uno de estos sitios. Hay que ingresar a nuestros perfiles permanentemente, mantenerlos actualizados, con una dirección de e-mail que chequeemos de manera constante para que los interesados puedan contactarse inmediatamente con nosotros. Para aumentar la probabilidad que un reclutador mire nuestro perfil es aconsejable poner palabras claves cuando cargamos nuestros datos, pensando con qué palabras un consultor podría buscarnos de acuerdo a nuestra historia profesional, teniendo en cuenta los términos que se utilizan en nuestro mercado laboral. Por ejemplo, no hay que poner el nombre de la empresa donde se trabajó, sino el puesto en el que se trabajó y de la manera en que se lo conoce en términos generales.

El CV es un capítulo aparte. Cuando uno en LinkedIn pone su CV debe tener muy en cuenta que ése va a ser el primer *approach* que tendrá de uno la compañía o el gerente de la compañía que lo lea. Un reclutador utiliza LinkedIn a diario. LinkedIn se transformó en una base de datos que puede ser utilizada por cualquier organización, permitiéndole a la misma hacer búsquedas. A la vez,



## Las redes sociales son uno de los recursos más utilizados por los profesionales de RR.HH. a la hora de elegir un candidato para un determinado puesto de trabajo.

muchas organizaciones publican en LinkedIn avisos de manera focalizada en el mercado o segmento al que apuntan.

Para preparar entonces el Currículum hay que considerar que el consultor cuando lo lee puede estar cansado, puede haber leído decenas de Currículums ese día, o puede haber algo en nuestro CV que le generó un choque o prejuicio. Por eso, es recomendable evitar incluir datos innecesarios que puedan, por alguna razón, generar un sentimiento encontrado en el otro. La información tiene que ser relevante y resumida. Que no dé lugar a dudas.

Pero, estar en una red social adecuada, con un CV adecuado puede no ser suficiente. Hay que estar al tanto de cuál es la red que se usa en cada momento y constatar si la que nosotros utilizamos no ha sido superada por otra. Porque en ese caso deberíamos incorporarnos a esa nueva que es más usada por los reclutadores. Uno

tiene que estar tanto en los portales de búsqueda de trabajo como en las redes sociales. El portal puede avanzar en ciertos perfiles y las redes en otros.

No obstante, para todo hay excepciones. En algunos casos, cuando se ha alcanzado un determinado nivel en la carrera profesional, tal vez no sea tan recomendable participar en redes sociales. Uno siempre tiene que discriminar dónde estar y dónde no, según el lugar en que uno se encuentre respecto a su vida profesional.

En definitiva, aunque en algunos casos los profesionales de Recursos Humanos también puedan tener prejuicios con las redes sociales, la tendencia a usarlas ha llevado a que sean, hoy por hoy, el recurso más utilizado por éstos para elegir un candidato para un determinado puesto de trabajo.

Pese a que las organizaciones están en un proceso de adaptación a las nuevas generaciones y al uso de la tecnología que esta generación también imprime, no se puede ignorar que el mundo cambió y que el mundo está conectado y que la estrategia de búsqueda debe incluir hoy todas las herramientas y recursos que este nuevo mundo de las redes sociales ha desarrollado.

La manera de tener entonces más posibilidades de encontrar el trabajo que buscamos es, justamente, estar conectado al mundo.

## Iniciativa Académica IBM



La Universidad del CEMA e IBM han firmado un convenio por el cual la Universidad se suma al Programa de Iniciativa Académica que pone a disposición del cuerpo docente, alumnos

e investigadores universitarios, una gran cantidad de recursos asociados al software IBM. Dichos recursos incluyen licencias de más de 1200 productos IBM que podrán ser ejecutados en cualquier servidor de la Universidad, con la única condición que su uso sea estrictamente académico.

Los miembros del programa acceden a miles de manuales, *white papers*, *Redbooks*, cursos tutoriales online y otros materiales de alto valor académico en formato digital, relacionados tanto con los productos de software provistos, como con tecnologías emergentes como Linux, Java, XML y Open Source, entre otras.

Adicionalmente, el sitio brinda información útil sobre proyectos

de investigación y desarrollo llevados a cabo por prestigiosas universidades del mundo entero utilizando los recursos que ofrece el programa. También soporte técnico y foros de discusión sobre diversos tópicos, hipervínculos a páginas web de interés científico y tecnológico y a un portal específico para estudiantes.

La provisión del material disponible a los estudiantes estará a cargo de cada profesor. Serán ellos los que podrán descargar productos de Software IBM y materiales educativos para luego, extenderlos a los estudiantes.

Los estudiantes pueden ingresar además en el portal de recursos técnicos de IBM, [www.ibm.com/developerworks/](http://www.ibm.com/developerworks/) en el que interactúan los estudiantes y profesionales de tecnología de todo el mundo. Allí encontrarán artículos, herramientas y cursos tutoriales de tecnología IBM y tecnología de estándares abiertos.

## Día de la Empresa 2010

El día 24 de junio se llevó a cabo, por onceavo año consecutivo, el Día de la Empresa UCEMA, organizado por el Departamento de Desarrollo Profesional de la Universidad. Al mismo asistieron más de 300 alumnos y graduados. El DDP agradece la participación de los miembros de la Comunidad UCEMA y de las instituciones que se hicieron presentes: Accenture, Adecco, Agrositio, AIESEC, Arcor, Bayer, BDO, Boehringer Ingelheim, Bumeran.com, Cencosud, Cía. de Talentos, Deloitte, Eli Lilly, Empleos.clarin.com, Enseñá por Argentina, Ernst & Young, Execuzone.com, Ford, Frost & Sullivan, Fundación Directorio Legislativo, Grupo ASSA, Grupo BBVA, Grupo Carrefour, Grupo Telefónica, Horwath, HSBC, Irevna, KPMG, LAN, Laward, Livra.com, Loyalty Secured, Manpower, Massalin Particulares, Molinos Río de la Plata, Mujeres 2000, Nestlé, Pfizer, Pirotska, Deak & Asociados, Postulatio, Roche, Syngenta, Unilever, Universolaboral.com, Von der Heide y ZonaJobs.



## Libro de los CV

Convocamos a los alumnos y graduados a actualizar sus datos para estar presentes en la próxima distribución del Libro de los CV. Deberán hacerlo antes del viernes 24 de septiembre, visitando el siguiente link:

[www.ucema.edu.ar/comunidad/](http://www.ucema.edu.ar/comunidad/) y completando el formulario en "Ingreso de datos".

También se puede ingresar o actualizar los datos personales sin necesidad de publicarlos en el Libro de los CV.

La UCEMA ha sido la institución pionera de nuestro país en editar el Libro de los CV, el cual se distribuye de manera anual a más de mil empresas y consultoras desde 1991. Dicha publicación es una valiosa herramienta de consulta para los *headhunters* e instituciones que buscan profesionales calificados y capacitados en la UCEMA

\* Importante: Todo Currículum que no registre ninguna actualización o ingreso durante el lapso de un año dejará de publicarse en la base de Currículums.



# Graduaciones UCCEMA

Los pasados 21, 26, 27 y 28 de mayo se llevaron a cabo las ceremonias de graduación correspondientes a las promociones 2009 de carreras de grado y posgrado de la Universidad del CEMA.

**E**l viernes 21 se entregaron en la Universidad los diplomas correspondientes a los graduados de las Maestrías en Finanzas (orientación en Aspectos Legales de las Finanzas), Economía, Agronegocios, Evaluación de Proyectos y Ciencias del Estado. También recibieron sus diplomas los nuevos Doctores en Dirección de Empresas, Economía y Finanzas.

El día 26 de mayo fue el turno para las carreras de grado. Esta ocasión fue muy especial para el Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales ya que se graduaron los primeros Licenciados en Relaciones Internacionales de la UCCEMA (ver nota "¿Por qué Relaciones Internacionales en la UCCEMA?", página 12).

Además, recibieron sus diplomas los Licenciados en Dirección de Empresas, Economía y Ciencias Políticas. También los Ingenieros en Informática y Contadores Públicos de la Universidad.

En cuanto a la entrega de diplomas de la Maestría en Dirección de Empresas y de la Maestría en Finanzas, las mismas se realizaron los días 27 y 28 de mayo. El primer día fue el turno de los graduados en Dirección de Empresas mientras que el 28 de mayo se realizó una ceremonia compartida por ambas carreras de posgrado entregándose los diplomas a los graduados en las orientaciones en Mercado de Capitales y Finanzas Corporativas de la Maestría en Finanzas, y a otras comisiones del MBA.



Dra. Luisa Montuschi, vicerrectora de la UCCEMA, en la ceremonia del 27 de mayo.

## ¿Por qué Relaciones Internacionales en la UCEMA?

Los alumnos de la Lic. en Relaciones Internacionales de la UCEMA estudian cómo diferentes actores del sistema mundial interactúan y establecen un complejo de relaciones e intercambios políticos, económicos, sociales y culturales; más allá de las fronteras nacionales. Adquieren la capacidad para analizar y comprender, en todas sus dimensiones, el impacto potencial de las tendencias y de los eventos internacionales. El mundo moderno es global, dinámico y en continuo proceso de cambio. Los medios de información, las comunicaciones y el transporte lo han achicado y, de un modo u otro, las relaciones humanas en la actualidad van más allá de cualquier frontera.

La Licenciatura en Relaciones Internacionales en la UCEMA abre la posibilidad de profundizar los estudios en áreas de preferencia tales como:

- Análisis político internacional.
- Economía internacional.
- Negocios internacionales.

El plan de estudios contempla además el cursado de un ciclo de formación general y otro de especialización.

Por lo tanto, completando cursos que insumen aproximadamente dos semestres más, es posible obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas.

Los graduados en Relaciones Internacionales de la UCEMA pueden desempeñarse en el sector público y privado, en ONG, organismos internacionales e instituciones educativas en las siguientes áreas de especialización profesional:

- Diplomacia.
- Consultor de organismos internacionales.
- Resolución de conflictos y negociación.
- Función pública.
- Análisis político internacional.
- Evaluación y diseño de políticas exteriores.
- Gestión de organizaciones no gubernamentales.
- Dirección y planeamiento estratégico de empresas.
- Relaciones institucionales.
- Imagen y comunicación institucional.
- Docencia e investigación académica.

## [ académicas ]

### Gobernancia: Paper del Dr. Rodolfo Apreda

La editorial Virtus Interpress acaba de publicar un libro que recoge contribuciones originales de cincuenta y cuatro expertos de veinticinco países bajo el título *Anti-Crisis Paradigms of Corporate Governance in Banks: A New Institutional Outlook*. El Dr. Rodolfo Apreda, Director del Doctorado en Finanzas y del CEGOPP, contribuyó por Argentina con su paper *State-owned banks in Latin America (A new dual-governance approach)* que se puede imprimir desde la página web del autor ([www.ucema.edu.ar/u/ra](http://www.ucema.edu.ar/u/ra)). El libro está editado por los profesores Alex Kostyuk, de la Academia Ucraniana de Bancos; y el profesor Fumiko Takeda, de la Universidad de Tokio; con prólogo de Oliver Williamson, premio Nobel de Economía, 2009. Entre los autores se destacan Harold Black (USA), Raymon Lih (UK), Stefan Prigge (Alemania), Johanna Palmberg (Suecia), Cadima Ribeiro (Brasil), Bruce Rosser (Australia), Christoff Elst (Holanda), Theo Lynn (Irlanda), Wei Rowe (USA), Matthias Kohler (Alemania). Los contenidos del libro se focalizan en el gobierno corporativo de bancos, modelos de gobierno corporativo, marcos regulatorios, composición y estructura de Directorios y gobierno corporativo para enfrentar crisis sistémicas del sistema financiero.



### Publicación del Dr. José Dapena: "¡Cuide su salud financiera!"

El Dr. José. P. Dapena, Director del Departamento de Finanzas de la UCEMA, ha publicado recientemente *¡Cuide su salud financiera!* La idea de de esta publicación, que comenzó a gestarse en el año 2006 a partir de los cursos sobre finanzas personales ofrecidos por la Fundación de la Bolsa de Comercio, es permitir a las personas organizarse mejor respecto de sus finanzas y transferir nociones y herramientas financieras a la economía doméstica.



### Reedición de "Finanzas Corporativas" del Dr. Guillermo López Dumrauf

Alfaomega acaba de publicar la segunda edición de *Finanzas Corporativas* del Dr. Guillermo López Dumrauf. Es una obra escrita y pensada especialmente para los alumnos y practicantes de las

finanzas en Latinoamérica. En esta oportunidad fueron agregados varios casos reales tomados de la experiencia en la consultoría financiera reflejando cómo se resuelven algunos problemas comunes y tensiones que aparecen en la vida real, para ayudar a los directivos a tomar mejores decisiones. *Finanzas Corporativas, un enfoque latinoamericano* se vende en 18 países de Latinoamérica y próximamente será editado en España.

## Designación



Luisa Montuschi.

En la Asamblea Ordinaria Anual de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, realizada el 21 de abril pasado, fueron designadas las nuevas autoridades para integrar la Junta Directiva para el período 2010-2013. La Dra. Luisa Montuschi, Vicerrectora de la UCEMA, fue elegida Vicepresidenta Primera.

## Presentaciones Internacionales



Jorge Streb.

El Dr. Jorge Streb, Director de Investigaciones de la UCEMA, participó entre el 17 y el 19 de junio de la conferencia anual de la International Society for New Institutional Economics (ISNIE), que este año se hizo en Stirling, Escocia. Presentó un trabajo conjunto con Gustavo Torrens sobre "Meaningful talk", que muestra de que manera el lenguaje natural es una institución

informal que facilita la cooperación y las transacciones de mercado. ISNIE, fundado por iniciativa de Ronald Coase y Douglass North, tuvo este año como disertantes de honor a Elinor Ostrom y Oliver Williamson, premios Nobel 2009 y miembros de ISNIE. A la Sociedad le interesa el rol de las instituciones, cómo surgen, qué fines cumplen, cómo cambian y si deben ser reformadas (o no), incorporando al análisis económico enfoques del derecho, teoría de la organización, ciencia política, sociología y antropología. Por otra parte, el Dr. Streb fue invitado, entre el 1 y el 2 de mayo, a participar de la reunión del panel de *Economía*, el journal de Latin American and Caribbean Economic Association (LACEA) en Washington, DC. Presentó allí un trabajo conjunto con Daniel Lema sobre "Electoral cycles in fiscal and monetary policy", que muestra como la política fiscal expansiva antes de las elecciones se ha corregido históricamente en América Latina con devaluaciones después de elecciones. El journal *Economía*, modelado según los *Brookings Papers on Economic Activity*, es un journal en el cual nuevas teorías o técnicas se aplican a cuestiones de

política económica relevantes para la agenda pública que sean de interés amplio para los países de la región. Aunque se busca un enfoque riguroso, el lenguaje debe ser accesible a los responsables de tomar decisiones de política económica.



Mariana Conte Grand.



Vanesa D'Elia.

La Dra. Mariana Conte Grand, Directora de la Maestría en Economía; y Vanesa D'Elia, alumna del Doctorado en Economía, presentaron un trabajo en el 4º Congreso Mundial

de Economistas Ambientales y de Recursos Naturales. El mismo trata sobre el impacto que tienen las noticias sobre eventos ambientales en los retornos accionarios de las empresas relacionadas con dichas noticias titulándose *Environmental News and Stock Market Performance: the need for further evidence in developing countries*. El Congreso, organizado por las asociaciones americana y europea de economistas de esta área de la economía (AERE y EAERE respectivamente), se llevó a cabo del 28 de junio al 2 de julio en Montreal, Canadá.

## Marketing: los Premios Mercurio en la UCEMA



La Universidad del CEMA firmó un convenio de cooperación con la Asociación Argentina de Marketing (AAM). Por medio de éste, la Asociación desarrollará en la UCEMA y de manera exclusiva ciertas actividades entre las que se destacan:

- el juzgamiento de los Premios Mercurio y las presentaciones relacionadas al mismo.
  - el dictado de conferencias por parte de la AAM o en conjunto con otras Asociaciones y/o la UCEMA.
- Además proveerá de material de estudios de casos a emplearse en el dictado de clases en los programas de negocios y marketing tanto para el grado, posgrado y doctorado de la UCEMA.

## Fe de erratas

En el número de mayo de la Revista UCEMA se presentó al Dr. Marcelo Monserrat, nuevo profesor del Dpto. de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, como Profesor Emérito de la Universidad de San Andrés (*Rev. UCEMA*, mayo de 2010. Pág. 2). El Dr. Marcelo Monserrat es Académico de Número de la Academia Nacional de la Historia.

# La Argentina antes de la independencia (parte 1)

por **Roque Fernández**, Director del Fondo para la Promoción de la Investigación, UCEMA.

¿Por qué Argentina, que a principios del siglo XX estaba en el 8º puesto mundial en ingreso per-capita, a principios del siglo XXI se encuentra en el puesto 57º? ¿Qué falencias en el orden social o atavismos históricos impiden recuperar el terreno perdido en el último siglo?

Los dos interrogantes esbozados bajo el título de este artículo, muy similares por cierto, suelen desvelar al mundo académico apartando de manera notoria a los escépticos sobre la posibilidad que Argentina pueda recuperar su posición relativa de hace un siglo, de aquellos que tienen más fe.

En los párrafos que siguen se recurre al análisis de la historia registrada por distintos autores (tanto liberales, como revisionistas, o proteccionistas) tratando de identificar los elementos de antigüedad centenaria que han tenido una persistencia notable en el tiempo, y que dan lugar a conjeturas sobre la dificultad de remoción de las trabas que impiden conformar un orden social que facilite el desarrollo económico y social.

Gary Becker identifica algunos aspectos del orden social que pueden acumularse o depreciarse como un “capital social”, que a su vez influye significativamente en las preferencias de los ciudadanos y en la construcción de sus instituciones. North, Wallis y Weingast sostienen que, aparte de la construcción institucional, se requiere una transición desde un orden social con acceso limitado de ciudadanos a un orden social con acceso abierto a todos los ciudadanos. El orden social con acceso limitado no facilita el desarrollo, porque restringe la participación a un grupo de ciudadanos para crear rentas que se utilizan para estabilizar el sistema político y limitar la violencia. El acceso abierto permite sostener, mediante la competencia económica y política, el orden social que promueve el desarrollo. A continuación trataremos la evolución del orden social desde el momento de la conquista.

## EL ORDEN SOCIAL HEREDADO

El capital social formado en los trescientos años previos a la independencia no es un tema menor que puede ser ignorado pensando que Argentina comienza en 1810. Sin dudas ese capital social jugó un papel fundamental en los eventos que condujeron a la independencia, pero dentro de ese capital social subyacen elementos que posteriormente actúan limitando el desarrollo económico y social. Este breve estudio de los registros históricos mues-

tra los siguientes resultados. Primero, el *capitalismo de amigos* del contrabando ejemplar es un ícono de la corrupción argentina que aparece hace cuatrocientos años. Segundo, se *reverencia pero no se cumple* está presente hace quinientos años en los primeros conquistadores y refleja dos elementos muy importantes, uno es que las leyes muchas veces tienen un sentido voluntarista que hacen imposible su cumplimiento, y otro es que el incumplimiento de ley no se sanciona. Tercero, la administración de la *caja del puerto* permite comprar hasta un Cabildo para el control del poder. Cuarto, las comunidades del interior surgen con autonomía por su aislamiento del puerto y son precursoras del federalismo. Las misiones jesuíticas actuaron con autonomía y progresaron gracias a la importación de un nuevo capital social que hasta ese momento era extremadamente limitado. Las misiones son reprimidas por considerarse una amenaza al poder centralizado. Quinto, a través de los siglos, el mantenimiento de un orden social con acceso limitado requirió la concentración del poder y siempre tuvo problemas de gestión: ya sea con la gestión del sistema monárquico del siglo XVI y XVII, o por la gestión del despotismo ilustrado borbónico del siglo XVIII.

Esta reseña se ha limitado a los primeros tres siglos de Argentina previos a la Independencia. Y en esta primera parte del trabajo se desarrolla el primer punto enunciado.

## ORDEN SOCIAL ORIGINAL Y EL ARRIBO DE LOS CONQUISTADORES.

La Revolución de Mayo fue un evento importantísimo para transitar de un régimen monárquico a una república. Pero el carácter de Argentina se fue formando mucho antes de 1810. Por lo menos un milenio antes a la presencia de europeos en suelo argentino. Los registros históricos indican que las culturas más avanzadas del noroeste argentino -Incas y Diaguitas- fueron cazadores, pescadores y recolectores de frutos. También construyeron bienes de capital como sistemas de irrigación, herramientas y arados manuales de vidrio volcánico (obsidiana). Cultivaron maíz,





quínoa, papas, porotos y calabazas. Confec-cionaron su vestimenta en base a cueros de guanacos, llama y tejidos de lana de alpaca. Elaboraron utensilios de cerámica y tuvieron conocimientos metalúrgicos que le permitieron elaborar hachas de cobre y ornamentos de oro y plata. Desarrollaron su cultura, religión y organización social en pequeñas villas autónomas y dispersas; y dos tercios de la población nativa estaba radicada en el interior, lejos de futuros puertos, y fundamen-

talmente en el noroeste donde hoy se encuentran las provincias de La Rioja, Catamarca, Córdoba, Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Jujuy. No existen dudas que -aunque primitiva- ya había una cultura instalada cuando llegaron los conquistadores, y los tres siglos previos a la Independencia formaron atavismos históricos que se incorporarían al carácter argentino.

La construcción de un orden social primitivo mediante la conquista no está exenta de serias dificultades. La primera expedición al Río de la Plata corresponde a Juan Díaz de Solís, andaluz, presumiblemente de origen portugués, que fue empleado por el reino de Castilla en la búsqueda de una ruta al lejano oriente. Ocurre entre enero y febrero de 1516. Solís desembarcó con ocho de sus miembros de la tripulación en la costa este del Río de la Plata, presumiblemente cerca de Colonia para hacer un reconocimiento del lugar e interactuar socialmente con los nativos. El resto de la tripulación quedó en las embarcaciones y observó como los nativos del lugar despedazaron y se comieron a Solís y a siete tripulantes. Sólo quedó vivo en tierra el grumete Francisco del Puerto que años más tarde ratificó los eventos ocurridos y relatados por la tripulación embarcada. No se sabe quiénes fueron, algunos descartan a los *charrúas* porque no tenían antecedentes de antropófagos. Otros imputan a los *guaraníes* que no eran canibales, pero algunas tribus practicaban la antropofagia ritual. Es decir, presumiblemente se comieron a Solís y su tripulación bajo la creencia que podían apropiarse de su fuerza e inteligencia.

Después de varios intentos, un noble de aquilatada fortuna pero sin experiencia en navegación, Don Pedro de Mendoza, llega con una expedición importante compuesta de dieciséis naves con seiscientos hombres y desembarcan en la costa oeste del Río de la Plata. Al ser un hombre de fortuna corresponde preguntar: ¿qué

lo indujo a la peligrosa aventura de la conquista del Plata? Bueno, Don Pedro tenía sífilis y tenía fe en la superstición que tomando un bálsamo de *guayacán* podría recuperar la salud perdida. El *guayacán*, o "palo santo", efectivamente tenía propiedades para controlar la fiebre, pero no la sífilis.

El arribo se produce al final del verano, y Mendoza y su tripulación pierden la oportunidad de sembrar y levantar una cosecha. En dieciocho meses la falta de alimentos y la guerra con los nativos, que los tenían prácticamente sitiados, más la mortandad por enfermedades intratables, redujeron a un tercio la expedición. Sin otros recursos, recurrieron a la faena de la mayoría de sus animales, y en algunos casos también recurrieron al canibalismo de sus congéneres, obviamente no por antropofagia ritual. Según José María Rosa (Tomo I, pp.139) "*Durante el sitio, el hambre llegaría a extremos penosos. El adelantado había prohibido matar caballos por ser indispensables para la guerra, y tres soldados fueron ahorcados por comer uno. Cuenta Schmidel que otros tres, por la noche, llegaron al lugar donde pendían los ahorcados y los comieron a su vez*".

A principios de 1537 un lugarteniente de Pedro de Mendoza, Pedro de Ayolas, navegó el Paraná hacia el norte y estableció contacto con otras tribus *guaraníes*. En este caso la convivencia fue posible, lo que permitió la fundación de Asunción del Paraguay. No sólo los nativos resultaron más benignos, el clima también, con la posibilidad de obtener dos cosechas de maíz al año. Gradualmente desde las márgenes del Plata, los *porteños fundadores* migraron hacia Asunción, y hacia 1541 prácticamente quedaron abandonados los puestos en la desembocadura del Río de la Plata, dejándose algunos acopios de granos y animales que inmediatamente comenzaron a multiplicarse en las planicies pampeanas.

#### LA ENCOMIENDA, LA MITA Y EL YACONAZGO.

Hacia 1580 Juan de Garay, que se había radicado años antes en Asunción, pudo congregarse un pequeño grupo de esclavos adqui-



El evento más notable de la época se debió al ingenio porteño de utilizar condiciones de necesidad y urgencia para violar la ley.

ridos a comerciantes portugueses con un grupo de nativos del delta ordenados socialmente bajo el sistema de *encomienda*. Este sistema, junto con la *mita* (que se aplicaba en la minería) y el *yanaconazgo* (que se aplicaban a indígenas extraídos de su zona de origen y enviados a destinos diversos para trabajos agrícolas) consistía en la explotación de la mano de obra indígena en trabajos forzados. Esta forma de vinculación laboral mantenía la “libertad” de los indígenas, y se diferenciaba de la esclavitud donde el amo tenía la propiedad del esclavo. Esencialmente la *encomienda* era el derecho a la cobranza del *Tributo Indígena*. Todo indígena varón, que tuviera entre 18 y 50 años de edad, era considerado *tributario*, es decir, estaba obligado a pagar un tributo al Rey en su condición de *Vasallo Libre de la Corona de Castilla*. Este tributo era el que cedía el rey al *encomendero* como *merced* otorgada a su labor en la Conquista. O sea, durante los primeros dos siglos, el rey no otorgaba a los conquistadores un derecho de propiedad sobre la tierra, entregaba *mercedes* que era el derecho a ejercer la *encomienda* sobre los pueblos nativos de la zona asignada. Hacia 1718 se produce la abolición de la *encomienda* y con el transcurso del tiempo se establece un nuevo orden social donde las *mercedes* pasaron a ser *estancias* y los *encomenderos* pasaron a ser *estancieros*.

Trascurrido el primer siglo de presencia europea, se radican en Buenos Aires paraguayos de origen Español que regresan desde Asunción estimulados por la Corona para establecer una fortaleza (pero de ninguna manera un puerto comercial) que controlara el tráfico naval en la desembocadura del Río de la Plata. También se establecen los portugueses que comerciaban activamente en las costas del Atlántico. Un tercio de la población era de origen Portugués que se radicó hacia 1580 después del tratado de unión entre Portugal y España. En 1606 de 100 pobladores masculinos, 33 eran portugueses, proporción que se mantiene durante todo el siglo XVII.

En esa época Buenos Aires padecía de muchas necesidades. El relato de los viajeros hace referencia a que gran parte de la población vivía en condiciones de extrema pobreza, en viviendas precarias de paja y adobe, vestidos con harapos de cuero y mayormente descalzos. Los paraguayos se radicaron con la expectativa de ser empleados públicos subsidiados por la Corona para sostener el Fuerte, cosa que no ocurrió frustrándose sus expectativas, lo que alteró el orden social y contribuyó al primer conflicto político de envergadura en Argentina.

#### BENEMERITOS Y CONFEDERADOS.

Los porteños eran pocos, eran pobres y estaban divididos por conflictos de intereses y por el control del poder. Una fracción tenía sus intereses en el comercio que estaba en manos de los *porteños portugueses*, que tenían el apoyo de una parte de la población y que Hernandarias bautizó despectivamente como *confederados*, insinuando una asociación ilícita entre funcionarios corruptos y

comerciantes. En ausencia de los subsidios de la Corona, estos comerciantes trabajando en la intermediación y mediante la prestación de servicios portuarios sustentaban gran parte de la economía de Buenos Aires. Otra facción eran los *porteños paraguayos* que, liderados por Hernandarias desde 1602, tenían el apoyo de los que apodaron como *beneméritos*, haciendo referencia al origen más noble de ser descendientes de primeros conquistadores y encomenderos. Los *beneméritos* pretendían que los comerciantes portugueses exportaran los productos ganaderos del interior (fundamentalmente cueros), que no eran tan fáciles de colocar como la plata que llegaba desde Potosí vía Córdoba y que siempre enfrentaba una demanda sostenida. Esclavos y géneros europeos se compraban con la plata de Potosí, y no con los cueros de las vaquerías del interior de Argentina.

En la historiografía argentina los *beneméritos* tienen la simpatía de autores revisionistas, cuya visión de orden social limitado para el desarrollo argentino pasa por un nacionalismo proteccionista. Según José María Rosa (Tomo I, pp. 200) “*Hernandarias es la vieja sociedad feudal, apoyada en la tenencia de la tierra y la encomienda de indios, oponiéndose a la burguesía y la burocracia enriquecidas con el contrabando de géneros de Flandes y esclavos de Guinea. En cierta manera también es en el interior donde se mantenían las virtudes de los conquistadores -coraje, fe, hidalguía- contra el puerto mercenario y abierto a influencias foráneas... Algunos historiadores progresistas le critican a Hernandarias haber sido encomendero y señor feudal. ¿Qué querían que fuese el Caudillo a principios del siglo XVII...? ¿Secretario de Sindicato?*”.

Gran parte de las operaciones comerciales del puerto de Buenos Aires eran ilegales, puesto que, como mencionamos, la idea original fue construir una fortaleza y no un puerto comercial. El evento más notable de la época se debió al ingenio porteño de utilizar condiciones de *necesidad y urgencia* para violar la ley. La maniobra consistía en argumentar inclemencias climáticas o desperfectos técnicos y solicitar permiso para amarrar las naves en el puerto donde luego se desembarcaba la mercadería en forma clandestina. Estas maniobras evolucionaron hacia las *arribadas forzosas* mediante la cual se obligaba a una nave sospechosa a amarrarse al puerto. Mediante la tipificación de *arribadas forzosas* se decomisaba la carga de las barcas por ser contraria al comercio permitido por la Corona. De inmediato se procedía a rematarla en subasta pública mediante un remate “arreglado” para que el comprador fuese su dueño original. Esto se denominó el *contrabando ejemplar*.

#### REFERENCIAS

- Becker, Gary, *Accounting for Tastes*, Harvard University Press, 1998.  
 López, Vicente F., 1970, *Historia de la República Argentina*, Continuada por Emilio Vera y González, y ampliada por Enrique de Gandía, Lectum Editores S.A., Buenos Aires, Argentina.  
 North, Douglass C., Wallis, John J., and Weingast, Barry R., *A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 12795. Cambridge, United States, 2006.  
 Rock, David, 1987, *Argentina 1516-1987*, University of California Press, California, Estados Unidos.  
 Rosa, José María, 1992, *Historia Argentina*, Editorial Oriente S.A., Buenos Aires, Argentina.

# Contabilidad: el lenguaje de los negocios

Entrevista a Antonio Marín, Director del Departamento de Contabilidad y de la Carrera de Contador Público de la UCEMA.

por **Hernán Maggini**, Responsable de Comunicación, UCEMA.



Comúnmente la contabilidad puede ser percibida sólo como sinónimo de asientos contables y, asimismo, observada como una obligación legal frente a distintos organismos. Sin embargo, el desarrollo constante de nueva legislación, la incidencia de la globalización e incluso de las nuevas herramientas informáticas disponibles para el desarrollo de esta actividad, hacen que la contabilidad resulte uno de los elementos más importantes en toda empresa a la hora de tomar decisiones. A través de ella se conoce la situación económica, financiera y patrimonial de una compañía, se analiza su evolución y se realizan evaluaciones comparativas de la misma en el tiempo y respecto de otras empresas.

La contabilidad debería ser percibida entonces como el lenguaje común en el mundo de los negocios.

## EVOLUCIÓN DE LA CONTABILIDAD

“Los chicos muchas veces creen que la contabilidad es sólo hacer asientos. Llegan a la universidad con esa idea. Hace muchos años que yo soy contador pero no pasé todos esos años haciendo asientos contables. La contabilidad evolucionó muchísimo como tantas ramas profesionales. Y básicamente la globalización fue la causa principal. Su evolución se debe al hecho de buscar que la información sea comparable en varios niveles: dentro del país, hacia el exterior, hacia delante y hacia atrás.

La idea primitiva de la contabilidad era la teneduría de libros. El contador haciendo asientos y balances. Pero todo se fue desarrollando. El contador de hoy hasta dirige una compañía. Muchos CEO de compañías internacionales son contadores públicos”.

### -¿Qué desafíos enfrenta la contabilidad actual?

-Atento a que la globalización es una realidad en el mundo contemporáneo, cabe destacar que trae consigo importantes ventajas y potencialidades que hay que saber aprovechar. Entre ellas, la más importante radica en el crecimiento exponencial y vertiginoso de los flujos de capital a nivel transnacional. En esta era de economía global el cambio será lo único permanente. La disciplina contable enfrenta el desafío de satisfacer cabalmente la demanda de insumos de información que tienen los responsables de las decisiones de índole económica y financiera.

Asimismo, y debido al continuo desarrollo de las telecomunicaciones, cada vez hay más accionistas de tamaño relativamente pequeño que se atreven a realizar transacciones internacionales, y la amplia disponibilidad de datos, noticias e informes financieros, son un factor clave para el establecimiento de un marco global de información. No obstante, si se buscara realizar análisis comparativos útiles, es necesario partir de datos que sean comparables, porque se puede disponer de herramientas que simplifican la tarea de recabar datos, pero las mismas por sí solas no garantizan que las comparaciones de aquellos sean correctas. El mundo de la contabilidad no es una excepción a este fenómeno. Los usuarios de la información requieren que los estados financieros de las empresas, coticen o no en bolsa, sean preparados y auditados de acuerdo a determinados estándares globales. Se necesita contar con un lenguaje común en el mundo de los negocios. Y para brindarle homogeneidad a ese lenguaje, y como parte de este proceso, se genera un marco regulatorio contable único. Dicho marco regulatorio está conformado por las Normas Internacionales de Información Financiera (en nuestro país conocidas como NIIF), las cuales permiten comprender y analizar la situación y performance de cada empresa, facilitando las decisiones de inversiones de los distintos agentes involucrados.

### -¿Qué otras funciones cumplen las NIIF?

-Estas normas permiten además minimizar los daños por fraudes financieros, como los muchos que ocurrieron en los últimos años concebidos al amparo de regulaciones contables deficientes. Fraudes como los de Enron, Parmalat, Madoff.

Las NIIF nacen fruto de la necesidad de la comunidad de negocios de avanzar en un modelo de información más sólido y transparente.

### -¿No es muy pretencioso decir que las NIIF tienen semejante poder?

-No. Porque hay más herramientas que las complementan. Por ejemplo, la aplicación de ciertas leyes como la *Sarbanes-Oxley* para empresas que realizan oferta pública, tanto norteamericanas como las que quieran cotizar en la Bolsa de New York. Con todo un amplio marco de regulaciones se busca proteger el mercado de capitales, establecer controles a los que se tienen que atener los CFO y los CEO de las empresas.

Las NIIF, por otro lado, son parámetros para que los estados financieros de todo el mundo sean comparables.

### -¿Qué otros interrogantes encuentran respuesta en la contabilidad?

-Muchos. No sólo permite ver cómo marcha el negocio o cuánto gana la empresa. Permite analizar si se está generando suficiente utilidad, por dónde ingresa el dinero y por dónde sale, cuánto se debe y cuánto se nos debe, cuánto gano y cuánto más podría ganar, etc.

La contabilidad no sólo se encarga de la recopilación y registro de información en forma histórica, exacta y fiel, sino también de su interpretación a través de los estados financieros, balance, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, etc.

Y es el contador quien posee las herramientas más importantes para manejar los estados financieros. Por eso mismo, los conocimientos contables son importantísimos para puestos de CFO. El dominio de los estados financieros es muy propio de un contador.

### -¿O sea que podemos identificar contadores que se dedican a gerenciar y contadores que se dedican a cuestiones contables propiamente dichas?

-Hay dos ramas en la contabilidad. La financiera y la gerencial o de gestión.

La primera generalmente consiste en la emisión de los estados financieros hacia terceros en un lenguaje común. Hoy en día se está tratando que ese lenguaje común sean las NIIF.

La contabilidad de gestión, en cambio, tiene más que ver con el futuro, con gerenciar. La primera es una contabilidad que tiene que ver más con el pasado. Una contabilidad que registra los hechos y trata de exponerlos. La segunda tiene más que ver con el futuro de la compañía a partir del gerenciamiento.

### -¿Qué otras diferencias existen entre ambos tipos de contabilidad?

-La contabilidad gerencial recobra día a día más protagonismo y es la que permitirá tomar decisiones estratégicas y operativas. Por ello, será una de las tareas que deberá asumir el contador en las organizaciones, cada día con mayor intensidad. En el pasado el objetivo de la contabilidad gerencial se circunscribía sólo a presupuestación y control presupuestario. Pero hoy relaciona la estrategia, los procesos y la gerencia. Entonces la dirección de la empresa definirá variables estratégicas a monitorear para el control del negocio.

(continúa en la página 20).

El rol del contador en la actualidad es el de guardián de la integridad de la información.

## EL PROCESO DE CONVERGENCIA HACIA LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)

por **Carlos Menéndez**, profesor de Contabilidad Internacional, Socio de Ernst & Young.

Las NIIF (IFRS, por sus siglas en inglés) son normas globales que han sido diseñadas para ser aplicadas en estados financieros preparados con propósito de información general. Su emisor actual es el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) creado en 2001 en reemplazo del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC, por sus siglas en inglés), que había iniciado sus tareas en 1973.

Las normas emitidas por el IASB incluyen:

**a)** Las NIIF plenas, que es una expresión genérica que involucra no solamente a las normas emitidas actualmente por el IASB, sino también a las normas internacionales de contabilidad (NIC) emitidas por el predecesor IASC y adoptadas por el IASB (algunas de las cuales han sido reformuladas y otras reemplazadas), más las Interpretaciones emitidas por el actual Comité Internacional de Interpretaciones Internacionales de Información Financiera (IFRIC, por sus siglas en inglés) y las que se mantienen vigentes del Comité de Interpretación de Normas (SIC, por sus siglas en inglés). Estas NIIF están destinadas principalmente a la preparación de estados financieros de compañías que participan en los mercados de capitales.

**b)** Las NIIF para pequeñas y medianas empresas (Pymes), emitida por el IASB en julio de 2009, que puede aplicarse a todas las entidades privadas sin obligación pública de rendir cuentas. Estas NIIF para Pymes se basan en las NIIF plenas pero simplifica muchos principios de reconocimiento y medición, elimina un número importante de revelaciones en notas y omite algunos temas que no son relevantes para el tipo de entidades a las cuales la norma está dirigida. Su sección normativa abarca unas 230 páginas que representa aproximadamente el 10% de las NIIF plenas. El IASB tiene grandes expectativas sobre la aceptación de estas nuevas normas, que pueden aplicar a no menos del 90% del universo de empresas en todo el mundo.

Los principales mercados de capitales se están moviendo hacia las NIIF y en los últimos cinco años hemos apreciado un aluvión de países adoptando o en proceso de adoptar las NIIF. También convirtiendo sus normas contables locales para hacerlas equivalentes a las NIIF. Basta citar a la Unión Europea, que lideró esta transición con cerca de 8000 empresas listadas en mercados regulados, que presentaron por primera vez en 2005 sus estados financieros consolidados bajo NIIF. Australia, Sudáfrica, Hong Kong, Suiza y Reino Unido son otros ejemplos de mercados representativos, más la posibilidad concreta que la Comisión de Valores Americana (SEC, por sus siglas en inglés) tome una definición sobre la adopción de las NIIF en junio de 2011. Si miramos hacia nuestros vecinos más próximos, encontramos que en mercados importantes como Chile y Brasil las NIIF se aplican desde 2009 y 2010, respectivamente. Los líderes del G-20 se han convertido en los principales aliados de este movimiento y han acordado medidas para impulsar la transparencia de los mercados financieros y refuerzan en cada una de sus reuniones las recomendaciones sobre la adopción de un juego global de normas contables.

En Argentina, La Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) aprobó en marzo de 2009 la Resolución Técnica (RT) N° 26 de "Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera", por la que se establece la aplicación obligatoria de las NIIF en los estados financieros de las empresas incluidas en el régimen de oferta pública de la Ley N° 17.811, con algunas excepciones. Esta RT fue adoptada por Resolución General N° 562/09 de la Comisión Nacional de Valores en diciembre de 2009 con ciertos cambios, producto de los cuales la FACPCE decidió emitir en marzo de 2010 un proyecto de modificación de la RT 26, cuyo período de consulta pública finalizó en julio de 2010. Asumiendo la aprobación del proyecto tal como fue emitido, la aplicación de las NIIF en Argentina tendría el siguiente alcance profesional y legal unificado:

**a)** Las NIIF plenas serían de aplicación obligatoria para las empresas incluidas en el mencionado régimen de oferta pública, con excepción de (i) las empresas que estén autorizadas por la Comisión Nacional de Valores (CNV) a mantener los criterios contables de otro organismo regulador, tales como las entidades financieras, las compañías de seguros, las cooperativas y las asociaciones civiles; y (ii) las empresas del panel Pyme, comenzando la obligación de aplicación con los estados financieros correspondientes a los ejercicios anuales iniciados a partir del 1° de enero de 2012 y los estados financieros correspondientes a los períodos intermedios de dicho ejercicio, permitiéndose la aplicación anticipada a partir del 1° de enero de 2011.

**b)** Las NIIF plenas serán también de utilización optativa en la preparación de los estados financieros legales de las restantes empresas y, adicionalmente, todas las empresas privadas, sean o no Pymes y en tanto no tengan obligación pública de rendir cuentas, podrán optar por aplicar las NIIF para Pymes. En todos estos casos se requiere la aceptación de los organismos de control societario correspondientes.

Quiénes formamos parte de la UCEMA podemos decir con orgullo que nuestra Universidad tuvo una visión vanguardista y a poco de lanzar la carrera de Contador Público incorporó a su plan de estudios la materia Contabilidad Internacional, destinada íntegramente al estudio de las NIIF.

(viene de la página 18).

**-¿Con qué herramientas cuenta el contador para llevar a cabo esto?**

-Con muchas. Y destaco el desarrollo más novedoso para llevar a cabo este análisis que hoy se conoce como *Balanced Scorecard (BSC)*, que actúa como un simulador de vuelo. El BSC no sólo contempla la evolución de los indicadores internos, claves en el éxito de una compañía, sino que también incorpora el razonamiento estratégico. Esto implica considerar la interacción del mundo exterior con el interior en un funcionamiento competitivo que encadena racionalmente la empresa con el entorno, planificando el largo plazo como un desarrollo continuo del corto plazo, reflejado en las dimensiones y proporciones del balance y los resultados, planteando el cálculo adecuado de inversiones en activo fijos y capital de trabajo y la forma óptima de su financiamiento, a través de, por ejemplo, las proporciones óptimas entre capitales propios y ajenos. Analizando los resultados puede verse la capacidad de la empresa de generar ingresos que, comparados con sus costos asociados, nos va a indicar la capacidad de creación de valor. Y a través del conjunto de relaciones y comparaciones se calculan diferentes ratios que permitirán establecer una valoración de la empresa.

La contabilidad gerencial recobra día a día más protagonismo y es la que permitirá tomar decisiones estratégicas y operativas.

## EVOLUCIÓN DE LOS CONTADORES

**-¿Qué rol se le asigna al contador en la actualidad?**

-El rol del contador en la actualidad es el de guardián de la integridad de la información. Y más aún, su rol debería extenderse a poder evaluar la situación de la empresa y poder analizar las medidas más convenientes para garantizar su bienestar y crecimiento. Así como un médico actúa en pos de la salud física de su paciente, el contador es quien se encuentra más capacitado para velar por la salud patrimonial, económica y financiera de una empresa. Entonces la foto que toma la contabilidad en un determinado momento, volviendo sobre el plano médico, actúa como un chequeo general que se le efectúa a una empresa para determinar su salud económica-financiera, de la cual puede surgir una determinada sintomatología, permitiendo diagnosticar dolencias o enfermedades que puedan aquejarla, y medicar o corregir, según haga falta. En un mundo cada vez más globalizado, donde proliferan las estructuras financieras y las corporaciones transnacionales, tener contadores bien capacitados, pero fundamentalmente con capacidad de ejercer buen criterio, es clave.

**-¿Qué campos de acción concretos encuentra hoy un contador?**

-El contador público tiene que tomar una decisión a la hora de definir su carrera. Saber si trabajará en relación de dependencia o de manera independiente.

Trabajar en relación de dependencia significa hacer carrera en una compañía, apuntar a un puesto de CFO o de Director Financiero. También significa trabajar en una organización más pequeña donde seguramente será el contador de la compañía y la mano derecha del dueño. Tendrá un montón de tareas a menor escala. Hará un poco de finanzas, un poco de contabilidad y un poco de



impuestos.

De manera independiente el contador hará estas últimas temáticas y hasta puede ser perito en la justicia o síndico de las quiebras.

#### **-¿Por qué la figura del contador ha cobrado tanta relevancia en temas impositivos?**

-Porque el contador es un asesor que a través de una buena planificación fiscal planea las operaciones anuales con el menor impacto impositivo posible. El contador tiene que considerar que el estado es un gran socio que se lleva siempre parte de los ingresos. Por eso una buena planificación fiscal es importante para maximizar las ganancias de la empresa. Y esa planificación está en manos de los contadores.

El estado vive de los impuestos, por lo que los impuestos son necesarios. Pero la presión tributaria es cada vez más grande porque hay muchos que no pagan y la carga impositiva recae sobre los que pagan. Por eso es fundamental para maximizar ingresos y evitar cualquier problema legal tener una buena planificación fiscal.

#### **-¿Qué cambios cree que se avecinan en cuanto al futuro de la contabilidad y de los contadores?**

-Mencionar el futuro de nuestra profesión, nos resulta una necesidad ineludible, ya que se trata de una disciplina dinámica, en constante cambio, siempre presente en la actividad económica de los países y de las empresas. En la rama financiera el rol del contador va a estar muy determinado por los mercados globalizados. En la rama gerencial por el desarrollo de herramientas de gestión que permiten medir la *performance* de las compañías y de sus miembros.

Ante esta generación y la futura, se abre un panorama globalizador, una economía abierta y de capital mundial. Todo ello obliga a nuestra profesión a prepararse y actualizarse para poder satisfacer cada día las nuevas necesidades de información. El rápido avance tecnológico en todas las esferas hace indispensable su conocimiento para un mejor manejo de los recursos de las empresas.

El contador tiene que considerar que el estado es un gran socio que se lleva siempre parte de los ingresos.

## **SARBANES OXLEY (SOX) Y SU IMPACTO EN LA PROFESIÓN DE CONTADOR PÚBLICO**

por **Carlos F. Rozen**, profesor de Procesos Administrativos y Control Interno; Socio de BDO.

Evidentemente esta Ley sancionada en junio de 2002 en los Estados Unidos de Norteamérica llamada Sarbanes Oxley Act (también conocida como SOX), ha afectado la forma de trabajar de un gran número de compañías listadas y sus subsidiarias alrededor del mundo. Sin duda que los profesionales que asesoran a este tipo de compañías (dentro y fuera de las mismas) debieron adaptarse a los nuevos requerimientos. Y en este partido el contador público ha jugado y sigue jugando un papel esencial.

Toca tan de cerca a nuestra profesión de contadores ya que podemos decir que la Ley Sarbanes–Oxley es la más relevante regulación surgida después de los escándalos financieros en Estados Unidos. Ya cumplió ocho años de aplicación y, sin embargo, aún para muchos tiene el aroma de algo nuevo.

Si bien su alcance es bastante amplio podemos resumirlo en tres ramas:

(a) Medidas de Gobierno Corporativo (compendio ordenado de buenas prácticas de “*Corporate Governance*”).

(b) Medidas para asegurar la transparencia y confiabilidad en la información financiera (que incluye no solo la responsabilidad del *management* sobre dicha información y los controles internos para generarla, sino también sobre las medidas que se aplican a los auditores externos para garantizar su independencia).

(c) Mecanismo para endurecer los controles de las empresas y devolver la confianza perdida por los mercados.

SOX rige para todas las empresas extranjeras o nacionales que cotizan en las principales bolsas de valores de EEUU, lo que comprende a la casa matriz, subsidiarias y otras controladas. De ahí que SOX se aplica en nuestro país, en las empresas que hagan oferta pública de sus acciones o títulos de deuda en las citadas bolsas, o que sean subsidiarias o filiales de empresas que cotizan en Estados Unidos.

SOX también se refiere al tema de la independencia de los auditores, limitando los servicios que estas firmas pueden prestar a sus clientes de auditoría y detallando las actividades que requieren ser aprobadas previamente por el Comité de Auditoría (como excepción).

Para asegurar que los estados contables reportados sean transparentes y confiables, SOX estableció que la tarea de auditar la veracidad y el proceso de preparación de los estados financieros de la sociedad corresponde a personas independientes de la sociedad (léase su *management*) y de sus dueños (accionistas). A dichos fines se crea la figura del Comité de Auditoría. Este Comité es parte integrante del Directorio y debe estar integrado como mínimo por tres miembros independientes.

Asimismo, exige responsabilidad al *management* respecto de establecer y mantener adecuados controles internos para los reportes financieros. Concurrentemente, el reporte de los auditores externos debe incluir una evaluación y opinión (“*Attestation*”) sobre los procedimientos de control interno para la elaboración de los informes financieros y su efectividad operativa.

SOX ha constituido un gran desafío para nuestra profesión de contadores públicos y estamos seguros que aplicada eficaz y responsablemente es una valiosa herramienta en la lucha contra el fraude corporativo a través de sólidas prácticas de Gobierno Corporativo y Control Interno.

El profesional debe poseer un conjunto de conocimientos especializados, adquiridos en el proceso educativo, que le brinden las bases teóricas y habilidades prácticas.

**-¿Y en cuanto a la formación de los futuros contadores?**

-El papel de toda universidad es fundamental, otorgando el marco ético y teórico para el desempeño de los profesionales y también preparándolos para afrontar los cambios cada vez más recurrentes en la actualidad. Es decir, el profesional debe poseer un conjunto de conocimientos especializados, adquiridos en el proceso educativo, que le brinden las bases teóricas y habilidades prácticas para analizar, tomar decisiones y resolver problemas de gran complejidad. Ser en su desarrollo un profesional analítico, crítico, objetivo, reflexivo, abierto a diferentes alternativas.

En el caso de la UCEMA, nuestro objetivo es formar alumnos que se desempeñarán estratégicamente en un mundo de negocios altamente competitivo y globalizado: buscamos formar contadores del siglo XXI. Es por ello que nuestros graduados reunirán no sólo conocimientos en matemática aplicada, economía, legislación y ciencias sociales, con los que debe contar un contador para desempeñarse exitosamente, sino también con una sólida formación en contabilidad internacional y en control de gestión. Conocer profundamente el sistema de información contable internacional brinda a los alumnos un futuro profesional con puertas que se abren más allá de nuestras fronteras, además de otorgarles la habilidad para interpretar la realidad económica. Por otro lado permite manejar los sistemas de control de gestión y las actuales herramientas gerenciales, propiciando un ambiente más apto para la toma de decisiones en pos de mejorar la situación de un ente. Al culminar sus estudios nuestros alumnos ya tienen experiencia profesional en estudios y compañías con las que la UCEMA tiene convenios, lo que les sirve de trampolín para su carrera. Salen preparados para insertarse en sectores del mercado laboral de alta exigencia.

**BALANCED SCORECARD (BSC)**

por **Alejandra Falco**, profesora de Dirección Estratégica.

En el año 1992, el profesor de Harvard Robert Kaplan y el consultor David Norton publicaron en *Harvard Business Review* (enero-febrero) el artículo "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance", dando nacimiento a esta herramienta. Allí se refieren al BSC como "un conjunto de medidas que dan a la alta gerencia un pantallazo rápido pero completo sobre el negocio!" (Kaplan, Norton 1992, 64). Este conjunto de medidas será seleccionado a partir de la visión y misión de la empresa y la estrategia que ha diseñado para alcanzarlas. Es, precisamente, esa estrategia la que se reflejará en el BSC.

La idea de contar con un conjunto de indicadores que permitan monitorear la gestión de un negocio no es nueva. Lo novedoso de un BSC radica en la estructura del mismo, organizada en las llamadas perspectivas, en las relaciones que establece entre las mismas y en el hecho que los indicadores deben reflejar la estrategia formulada.

La estructura de un BSC está conformada por cuatro perspectivas: la financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Las organizaciones con fines de lucro desean obtener resultados financieros. Para ello es necesario que los clientes estén dispuestos a elegirlos por sobre la competencia ofreciéndoles una propuesta de valor suficientemente atractiva como para capturarlos. Esto significa que es necesario tener claro cuáles son los segmentos de clientes a los que se apunta y cuáles son los atributos de valor apreciados por esos segmentos. Ahora bien, comprender las preferencias de los clientes no permitirá alcanzar los resultados financieros si la empresa no puede materializar la propuesta de valor. De allí la importancia de la perspectiva de los procesos internos. En esta perspectiva se identifican aquellos procesos críticos para la generación de valor para el cliente. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja los activos intangibles necesarios para la creación de valor, a saber: el capital humano, el capital de información y el capital organizacional. Es a través de la integración y alineamiento de estos activos intangibles que se logrará la excelencia en la ejecución de los procesos internos.

Las perspectivas están conectadas entre sí. La lógica del BSC dice que no se pueden alcanzar los resultados financieros sin la integración de las otras perspectivas. Y es aquí donde surge la otra característica distintiva del BSC que son las relaciones de causa y efecto. Siguiendo estas relaciones, un BSC puede leerse del siguiente modo: si tenemos los activos intangibles necesarios podremos ejecutar productivamente los procesos críticos para la entrega de valor al cliente; si podemos ejecutar dichos procesos, podremos entregar la propuesta de valor al cliente y, finalmente; si podemos entregar la propuesta de valor al cliente obtendremos los resultados financieros deseados.

El BSC es un traductor de la estrategia en términos operacionales. Expresa la estrategia a través de indicadores de manera que misiones tales como "queremos ofrecer los mejores productos y servicios al cliente" quedan traducidas en indicadores específicos que identifican los atributos que realmente preocupan a los clientes.

**Referencias:**

Kaplan, Robert S., Norton, David P. "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance". En *Harvard Business Review*, January-February 1992 pág. 64-72.

1- Traducción de la autora.





# PROGRAMAS EJECUTIVOS **ESPECIALIZADOS**

**Inicio en septiembre**

## **EN GESTIÓN Y MANAGEMENT:**

- Gestión de proyectos (project management)
- Inteligencia emocional en la empresa
- Gestión de RRHH
- Negociación organizacional
- Implementando el cambio: change management

## **EN FINANZAS:**

- Preparación para el examen CFA, level 1
- Negocios corporativos
- Fideicomisos y negocios. Fondos de inversión directa
- Gestión de riesgos operativos en entidades financieras

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

**Informes:**

Nicolás Márquez, [programas@ucema.edu.ar](mailto:programas@ucema.edu.ar)

Av. Córdoba 374, Ciudad de Bs. As. • Tel. (011) 6314-3000 • [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)



**UCEMA**

## La ausencia de hipótesis de conflicto y la trampa discursiva



por **Juan Battaleme**, profesor de Organismos y Derecho Internacional, UCEMA .

**L**a tensión creciente en la relación bilateral entre Gran Bretaña y Argentina, como consecuencia de la exploración y búsqueda unilateral de petróleo en las zonas adyacentes a las Islas Malvinas, nos lleva a preguntarnos qué funcionalidad política tiene el discurso y la idea instalada durante la década de los noventa según la cual la Argentina carece de “hipótesis de conflicto”.

¿Cómo podemos definir conflicto? Tanto en el contexto de política doméstica como internacional, lo hacemos a partir de la aparición de intereses contrapuestos que obliga a quienes lo enfrentan a tener que lidiar con ellos empleando una serie de herramientas que van desde la cooperación hasta el uso de la fuerza. Si a esta definición le sumamos la palabra hipótesis, estamos señalando que en una determinada relación –y como producto de la dinámica de la misma– un conflicto puede emerger en algún momento.

El académico institucionalista Robert Keohane nos recuerda que el estado natural de la política internacional es el conflicto debido a que, en la consecución de su bienestar y seguridad, los Estados tienen intereses contrapuestos y se enfrentan de múltiples formas en numerosas ocasiones. Si la política internacional fuera armónica –esto es, que cada Estado alcanzara sus intereses sin afectar los de otros– cooperar no sería necesario<sup>1</sup>. Por lo tanto los Estados –en ese mundo social llamado sistema internacional– tienen conflictos y como consecuencia de ellos deben poseer capacidades materiales y habilidad política para enfrentar los mismos de manera tal que sus intereses no sean lesionados.

La coordinación y la colaboración se transforman en uno de los aspectos más importantes de la política internacional, que depende tanto de las capacidades como de la habilidad para generar la vinculación de agendas sostenida que permita hacer avanzar los intereses de quienes están involucrados en un conflicto determinado.

### Argentina y las “hipótesis de conflicto”

En Argentina, la necesidad política del período de la transición y la consolidación de la democracia habilitó el discurso de la “ausencia de hipótesis de conflicto”, el cual era funcional desde una perspectiva de corto plazo, pero terminó resultando contraproducente en el largo plazo con consecuencias que se ponen de manifiesto

en la actualidad.

Desde la perspectiva de la política exterior y bajo el signo discursivo del advenimiento de los “dividendos de la paz”, “el nuevo orden mundial” y las “nuevas amenazas”, junto con un renovado énfasis cooperativo orientado a la integración regional, permitió a quienes detentaban el poder político disminuir los dilemas de seguridad con nuestros vecinos, en especial con Chile, ayudando a repensar el instrumento de la defensa como un elemento central para la integración. En este sentido el discurso sobre la “ausencia de hipótesis de conflictos” sirvió para remarcar que en términos militares Argentina no tenía amenazas vecinales o extra-regionales, siendo un actor previsible y contribuyente al orden internacional que dejaba atrás el legado del conflicto del Atlántico Sur.

En el plano doméstico fue útil a los efectos de restar importancia a las FF. AA. como parte de la burocracia estatal en aquellos aspectos relevantes para la consecución de los intereses en el campo de política exterior del Estado argentino y permitir los recortes presupuestarios sobre las fuerzas<sup>2</sup>, facilitando el control civil. Bajo esta perspectiva, las fuerzas armadas pasaron a ser parte de los esfuerzos por re-integrar al país en el mundo como parte de coaliciones multilaterales bajo el mandato de la ONU, como lo fue la Guerra del Golfo, las misiones de paz, la asistencia humanitaria.

Esa “evolución” en el pensamiento de defensa podemos enmarcarla dentro del pensamiento liberal institucionalista, constructivista, e inclusive integracionista<sup>3</sup>, que abandonaba las lecturas erróneas del realismo y desafiaba abiertamente sus supuestos teóricos.

Incluso cuando existieron avances positivos derivados de la expansión de esta prédica, la misma no estuvo exenta de consecuencias negativas en las consideraciones y planificaciones de defensa. En primer lugar se asumió que el contexto internacional era inmutable, en el sentido del progreso hacia un mundo en el cual primaría la resolución pacífica de conflictos mediante las instituciones internacionales y el derecho internacional.

Bajo la idea de una menor relevancia de la fuerza militar en la política internacional, se dio más fuerza desde el discurso a la idea de ausencia de “hipótesis de conflicto”, lo cual contribuyó a la degradación presupuestaria del sector

1 Keohane, Robert: “Después de la hegemonía: cooperación y discordia en la política económica mundial”, Grupo Editor Latinoamericano, 1998.

2- A título de ejemplo el presupuesto de defensa de la República Argentina era en 1985 el 3.8% del PBI, para 1991 había descendido al 1.9% del PBI y actualmente es del 0.8% del PBI. Fuentes: Rojas Aravena, Francisco: “Gasto militar en América Latina: procesos de decisiones y actores clave”, Flasco – Cinde, 1994; e International Institute for Strategic Studies, *Military Balance*, 2008, Londres.

3- Existe numerosa bibliografía que abrevia en las corrientes teóricas liberales, constructivistas, a los efectos de explicar las condiciones de la defensa en el contexto latinoamericano. A modo de ejemplo se puede citar: Diamint Rut (edit.); “Control civil y fuerzas armadas en las nuevas democracias latinoamericanas”, Universidad Torcuato Di Tella – Nuevo Hacer Grupo Editor Latinoamericano, 1999; Diamint, Rut: “Democracia y seguridad en América Latina”, Universidad Torcuato Di Tella – Nuevo Hacer Grupo Editor Latinoamericano, 2001; Fraga, Rosendo: “La cuestión militar en los noventa”, Colección Análisis Político Nro.10, 1993; Hirst Mónica, “Democracia, seguridad e integración: América Latina en un mundo en transición”, FLACSO – Grupo Editorial Norma, 1996. Desde una perspectiva distinta, pero con las mismas consecuencias para el debate acerca de los asuntos de seguridad y la planificación para la defensa, podemos citar a Escude, Carlos: “Realismo periférico: fundamentos para la nueva política exterior argentina”, Editorial Planeta, 1992.

defensa que tuvo impacto directo en aquellas capacidades operativas centrales para el cumplimiento de la función principal establecida en la constitución. Los sectores que más sufrieron son aquellos que por la propia evolución del conflicto están vinculados a la tecnología, por lo tanto la Fuerza Aérea y la Armada vieron reducir sus bienes de capital al tiempo que enfrentan una creciente obsolescencia de su material de combate<sup>4</sup>. Si bien nominalmente su función continuaba siendo la misma –la defensa de los intereses y la soberanía según lo establece la ley de defensa<sup>5</sup>–, presupuestariamente y en discursos la importancia de su rol estaba signada por las llamadas misiones subsidiarias.

Por último, se generó un debate falaz acerca de la utilidad de las fuerzas armadas, tal como lo hiciera evidente Martín Caparrós<sup>6</sup>. El argumento de quienes comenzaron a abogar por su cierre definitivo plantea que, considerando las carencias existentes, es más importante realizar una erogación del presupuesto público en los campos de la salud y educación, no en defensa, ya que no existen amenazas tradicionales que justifiquen su existencia. Y de existir amenazas –argumentaron– la ausencia de capacidades para cumplir con la misión primaria de las fuerzas armadas las hacía irrelevantes. Esta claridad es algo difícil de tratar de forma abierta por el estamento de defensa, tanto quienes detentan la responsabilidad política como militar del estado de las fuerzas.

Cimentada la ficción de la ausencia de hipótesis de conflictos, el lenguaje de la defensa se cambió por el de “hipótesis de confluencia”, “planeamiento por capacidades”, “defensa defensiva”, “seguridad cooperativa”, enfatizando los aspectos ligados a su función como herramienta de la cooperación y la integración, como lo demuestra el renovado énfasis nacional en el Consejo Sudamericano de Defensa<sup>7</sup>. Sin embargo, la realidad excede los discursos en el campo de la política internacional y el paso del tiempo re-significa el rol y relevancia que tienen las fuerzas armadas en un contexto en transición multipolar como el actual, donde ahora la defensa de los recursos naturales, los conflictos y las configuraciones geopolíticas futuras cercanas vuelven a la agenda internacional.

¿Si tenemos conflictos e hipótesis de conflictos en el plano doméstico, y hasta el discurso político interno es uno de conflictividad, qué explica que estemos exentos de enfrentar esa realidad en el plano internacional? Podemos citar cinco ejemplos desde el fin de la Guerra de Malvinas: Gran Bretaña conserva su hipótesis de conflicto con la República Argentina, al punto tal que fortificaron la guarnición de la isla haciendo altamente costoso pensar en una agresión armada por parte de nuestro país; Chile y Perú conservan sus hipótesis de conflicto mutuas, como así también Venezuela con Colombia; Venezuela planifica a partir de

## La realidad excede los discursos en el campo de la política internacional y el paso del tiempo re-significa el rol y relevancia que tienen las fuerzas armadas en un contexto en transición multipolar como el actual.

una agresión futura de Estados Unidos, mientras Brasil se prepara frente al asalto de una potencia extraregional<sup>8</sup>.

El discurso de “ausencia de hipótesis de conflicto” terminó siendo una trampa para la República Argentina, ya que nuestros vecinos todavía las poseen y se equipan para responder a conflictos hipotéticos –ya sean vecinales o extraregionales–. Lo interesante es que hasta les son funcionales para plantear esquemas de cooperación. Se reequipan con el discurso de la modernización y la integración, mediante argumentos liberales de paz, orden y cooperación, pero los despliegues de esas adquisiciones son realistas en relación a contra quien pueden llegar a emplearlos, tomando de forma acertada el contexto en el que ellos como Estados aún interactúan y la escasa confianza que todavía generan las instituciones en la región.

Como conclusión cabe señalar que el acto unilateral de Inglaterra nos recuerda que existen límites en las instituciones internacionales como la ONU. Que el apoyo de los vecinos es sumamente importante pero que hay que tener la capacidad de traducir el mismo en medidas que disuadan al actor conflictivo para que no accione de manera contraria a nuestros intereses. La política de hechos consumados en la política internacional sigue vigente.

Las restricciones en el campo de las capacidades tienen dos consecuencias: la primera está relacionada con el menor margen para realizar compromisos entre actores que tienen un conflicto. La segunda es que los Estados buscan oportunidades para obtener beneficios y se expanden siempre por la menor línea de resistencia: para Gran Bretaña el Atlántico Sur es un espacio donde existe dicha oportunidad. Si bien las democracias no guerrearán entre sí, tampoco se desarmarán. La Argentina dejó de tener una “hipótesis de conflicto”: ahora lo tiene.

4- A título informativo la espina dorsal de los aviones de combate de la República Argentina datan de los años sesenta como el Mirage III o el Mirage V, los cuales han sido actualizados pero han quedado completamente desfasados tecnológicamente frente a aviones existentes en el campo sudamericano como los Mirage 2000 (Brasil) o el F-16C/D Block 50 (Chile).

5- La Ley de Defensa Nacional Nro. 23.554 fue promulgada en 1988 y recién reglamentada en el año 2006. La directiva de defensa nacional fue el decreto 1714 durante el año 2009. Paradójicamente una de las administraciones que más trabajó sobre la parte normativa fue de la actual ministra de defensa Nilda Garré, quien aún intentando revertir problemas presupuestarios previos continúa sosteniendo discursivamente la “ausencia de hipótesis de conflicto”.

6- Caparrós, Martín: “Adiós a las armas” y “Más adiós a las armas”, 22-10-2009, *Diario Crítica de la Argentina*.

7- Las posiciones más extremas en este debate comenzaron a partir de la guerra de Irak (2003) a identificar a las fuerzas armadas norteamericanas como el principal problema, delineando y recomendando formas de interacción estratégicas vinculadas a la guerra asimétrica, esquemas de defensa conjuntos con naciones geográficamente alejadas como Venezuela, etc. Gullo, Marcelo: “La insubordinación fundante: breve historia de la construcción del poder de las naciones”, Editorial Biblios Politeia, 2008

8- En líneas generales podemos clasificar a los estados a partir de quienes quieren mantener el statu quo (statu quoista) y aquellos que buscan revisar el statu quo (revisionistas); desde la perspectiva del riesgo tenemos estados que son tomadores de riesgo (*risk takers*) y aquellos que tienen aversión al riesgo (*risk averse*). En el caso latinoamericano tenemos estados que pueden ser clasificados dentro de este esquema analítico. La gran mayoría son estados que prefieren mantener el statu quo y tienen aversión al riesgo (Argentina, Paraguay, Perú y Chile), sin embargo existen estados revisionistas con aversión al riesgo como lo han demostrado los casos de Brasil, Venezuela y Bolivia, y en una sola oportunidad un actor que es statu quoista fue tomador de riesgo en relación a un vecino, tal fue el caso de Colombia atacando a las FARC en territorio ecuatoriano.

# Organización de la producción y bienestar humano



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

Quien observe con cuidado el debate sobre pobreza detectará que éste frecuentemente centra atención en aspectos con los cuales, en general, “todos” están de acuerdo: la mala distribución del ingreso, la corrupción, la falta de educación. Lo anterior es positivo, sin embargo no alcanza como propuesta de desarrollo de largo plazo. Hace falta además tocar temas que por sensibles no dejan de ser importantes. Los siguientes son algunos ejemplos de “brasas calientes” sobre los cuales nadie debate en forma reflexiva.

- ¿Se han realizado ajustes en la economía argentina a fin de aprovechar economías de escala que existen en procesos productivos o industrias?
- ¿Las señales de precio son conducentes a la producción eficiente de bienes y servicios?
- ¿Qué tipo de reasignación de factores (capital y trabajo) hace falta para aumentar el producto? ¿Qué trabas existen para que esta reasignación se lleve a cabo?
- ¿En qué actividades debe centrar su accionar el sector público? ¿Cuál ha sido el resultado –bajo el punto de vista de la eficiencia– de las privatizaciones llevadas a cabo en la década del '90, y de las estatizaciones ocurridas a partir de 2003?
- ¿Qué consecuencias tiene para los más pobres la creciente regulación laboral, y en particular la centralización de negociaciones laborales, la modificación de la legislación laboral sobre riesgos de trabajo así como la creciente conflictividad en las relaciones entre trabajadores, por un lado, y empresas por otro?

## Economías de escala

La producción por trabajador de bienes y servicios depende por supuesto del capital físico por trabajador que existe en la economía. Sin embargo, también depende de cómo se utilicen los factores disponibles. Por ejemplo, la posibilidad de aprovechar economías de escala se reduce por legislación (o aplicación de esta) que permite a algunas empresas posibilidades contractuales

vedadas para aquellas de mayor tamaño. El hecho que en Argentina el 34 % de la fuerza de trabajo es “informal” (contra el 29 % de asalariados formalizados en el sector privado) sugiere que la más importante ventaja de muchas empresas no reside precisamente en su eficiencia productiva. Al respecto, si observamos la industria manufacturera o el comercio minorista de nuestro país advertiremos una estructura de producción que ha aprovechado muy parcialmente las economías de escala. ¿Es razonable que más de un tercio de los trabajadores de la industria manufacturera realicen sus tareas en empresas de menos de 25 empleados? ¿Minimiza el costo para el consumidor la existencia de 10 o 15 locales de venta minorista de ropa por cada cuadra de la calle Santa Fe? Posiblemente no. Esta estructura subsiste -al menos en parte- por la existencia de trabas al crecimiento en el tamaño de la empresa. Legislación laboral, así como creciente presión impositiva en función de tamaño son posibles frenos a este crecimiento. La posibilidad de aprovechar economías de escala también se ve reducida por medidas de política que frenan la inversión externa: en algunos casos son las empresas extranjeras las que cuentan con recursos (en especial *know-how* organizacional) para gestionar emprendimientos de mayor tamaño.

La producción por trabajador de bienes y servicios depende del capital físico por trabajador que existe en la economía. Sin embargo, también depende de cómo se utilicen los factores disponibles.

## Productividad de factores

Las posibilidades de maximizar producto a partir de un stock dado de recursos también se reduce cuando la productividad del trabajo o

del capital difiere según sectores (o países). Si la productividad (marginal) del factor capital es (por ejemplo) 10 % en el sector **A** pero 34 % en el **B**, claramente debe retirarse capital del primero para inyectarlo en el segundo. En ausencia de distorsiones de precios, esto es lo que ocurriría. Sin embargo, las distorsiones existen: la anulación del contrato a Aguas Argentinas y la posterior estatización de ésta implica de hecho una traba para que capitales fluyan desde la tasa de retorno es relativamente baja (países desarrollados, en este caso Francia) a aquellos donde esta es mucho más elevada (Argentina). Los diferenciales de tasa de retorno no necesitan referirse a distintos países. En efecto, de existir las condiciones apropiadas muchos inversores argentinos retirarían recursos de destinos que actualmente generan escasa o nula renta y los invertirían en proyectos como mejorar la provisión de agua o el sistema cloacal de las grandes ciudades de nuestro país. Son los pobres los que en todo caso más sufren las consecuencias de este freno a la reasignación de capital entre sectores.

Las posibilidades de maximizar producto a partir de un stock dado de recursos también se reduce cuando la productividad del trabajo o del capital difiere según sectores o países.

El desarrollo económico experimentado por países de América del Norte, Europa Occidental o más recientemente Asia ha estado acompañado de reasignaciones masivas de factores entre empresas y entre industrias. La migración rural-urbana que ocurrió en la primera mitad del siglo XX en Estados Unidos y Europa y en varios países asiáticos actualmente son ejemplos de los ajustes realizados. Estos ajustes fueron dolorosos, sin embargo frenarlos hubiese tenido consecuencias muy negativas sobre el crecimiento y el bienestar de la población. En Argentina, muchos de los ajustes no se realizan o se realizan en la dirección equivocada: como señala Orlando Ferreres en un artículo reciente, entre diciembre del 2002 y diciembre del 2008 el número de individuos cuyos ingresos provienen del Estado aumentó de 8.5 a 10.9 millones, o sea casi 30 %<sup>1</sup>. Si bien en Argentina hay sub-producción de bienes públicos (seguridad, justicia) y semi-públicos (educación, salud)

no resulta nada claro hasta donde la producción de estos bienes aumentará como resultado de la expansión de la planta de personal del Estado que señala Ferreres en su artículo.

### Conclusiones

Existen importantes oportunidades de aumentar la eficiencia de la economía argentina que están siendo desaprovechadas. El dirigente político no debe centrar su discurso sólo en casos de corrupción del gobierno, repartir *laptops* en escuelas o en aumentar la asignación por hijo. Por el contrario, debe “levantar el guante” y proponer cómo mejorar la productividad. Sin esto no existen reales posibilidades de reducir en forma significativa los niveles de pobreza que hoy existen en nuestro país.

1- Ferreres, O. (2010). Viven del Estado 11 millones de personas. *La Nación*, 30 de Marzo de 2010.

## La Argentina en cuartos de final y las decisiones emocionales

(Publicado en El Cronista Comercial el jueves 1 de Julio de 2010) (\*)



**L**a Argentina acaba de ganarle a México. Todos los argentinos estamos felices con el desempeño de la selección, que no sólo ganó todos los partidos sino que nunca estuvo perdiendo a lo largo del desarrollo de los mismos. Muchos dirán que se hace justicia y reconocemos en Maradona al gran entrenador y motivador que es.

Hagamos, sin embargo, el siguiente experimento mental: imaginemos que este mundial se repite cien veces, todo exacto, excepto que en lugar de Maradona, vamos rotando a todos los DT argentinos de primera división. Más allá de eso, los mismos jugadores, los mismos grupos, todo igual. ¿En qué proporción de las cien repeticiones llegaríamos a donde hoy estamos? Arriesgo una respuesta: el talento de nuestros jugadores, la capacidad de liderazgo de alguno de ellos, la diferencia que hace tener al mejor del mundo y los equipos con los que hemos jugado hasta ahora, hace que en noventa de las cien versiones estaríamos en la situación en la que estamos hoy.

Las analogías entre el fútbol y la vida son un cliché. En general explotan similitudes superficiales que no se sostienen en un análisis más profundo. La que sigue, seguramente, no es la excepción: que Maradona dirija la selección refleja un proceso colectivo de toma de decisiones tan deficiente como el que caracteriza nuestras decisiones colectivas en otros aspectos sociopolíticos.

Siendo Argentina uno de los países que más siente el bello deporte, que Maradona dirija refleja que nuestros procesos colectivos de toma de decisiones, son... digamos... emocionales, no pensados. Rifamos nuestro futuro como si no lo valoráramos. Y después lloramos, pero es lo que nos merecemos.

Es significativo afirmar esto, cuando todo pinta bien para la Argentina, para que se distinga bien la diferencia entre juzgar un resultado, que circunstancialmente puede ser positivo, y juzgar un proceso, que es lo que determina el largo plazo. Ahora, que el Maradona entrenador está en la gloria y que no es hacer leña del árbol caído. Ahora, que los resultados nos llevan como sociedad a entrar en una especie de trance emotivo que nos hace ver como estrategia a quien antes juzgábamos completamente falto de ideas, nos hace ver astucia táctica donde antes veíamos la ausencia total de juego colectivo, a un gran trabajador que entiende al jugador y sabe que conviene entrenar

liviano, donde antes observábamos a una persona incapaz de levantarse antes de las 12, a un showman en las conferencias de prensa donde antes veíamos a un mal educado.

A la Argentina como país también cada tanto circunstancialmente le va bien, y nos encandilamos como sociedad ante los efímeros progresos, totalmente incapaces de juzgar los procesos profundos que se van gestando. El discernimiento colectivo al que me refiero nunca implica, ni debería hacerlo, un análisis muy minucioso de la situación. Son trazos gruesos, acompañados de un sentido de sensatez. Simplemente requieren que nuestro sentido común contenga algunas intuiciones básicas, de lo contrario estamos a la deriva, moviéndonos para donde nos lleva el viento.

Por su pasado, que Maradona dirija la selección nacional es tan razonable como poner a Charly García a dirigir el Colón. Charly es el músico popular argentino más talentoso desde Piazzolla, es un ídolo, como el Diego jugador. ¿Deberíamos por eso ofrecerle la dirección del Colón?

Como nuestros jugadores, una gran cantidad de argentinos son obscuramente talentosos, lo veo cotidianamente en el MBA que me toca dirigir, pero desafortunadamente eso no basta para hacer de la Argentina un gran país. Sería mucho más importante que decidiéramos colectivamente de manera más sabia. Algunas intuiciones básicas no deberían fallar tan sistemáticamente.

Las analogías con el fútbol son engañosas. Por ahí, en el mundial nos va realmente bien, ojalá así sea, pero lo logrado hasta ahora es similar al lugar que ocupa la Argentina en el mundo: por su capital humano y su riqueza natural la Argentina está, aún con decisiones irracionales y procesos a la deriva, en el 25% superior en el concierto de las naciones. Pero sentimos que estamos para más, que tenemos con qué. Superar este nivel, sin embargo, requiere decisiones colectivas más sabias. Vamos a ver cómo nos va contra Alemania.

por **Sergio Pernice**, Director del MBA, UCEMA.

(\*) Antes del partido contra Alemania, ver <http://www.cronista.com/notas/237059-la-argentina-cuartos-final-y-las-decisiones-emocionales>

# Matrimonio de un mismo sexo: ¿y si ambas partes están equivocadas?



**E**l tratamiento por parte del Congreso de la ley que legalizó el casamiento entre personas de un mismo sexo generó fuertes controversias. Tanto aquellos que la apoyaban como quienes la rechazaban lo hacían encendidamente, con fuertes y contundentes argumentos, los cuales en algunos casos era fácil no compartir, pero otros eran por demás razonables.

Este artículo analizará el tema desde un punto de vista alternativo a los considerados hasta este momento, en la tradición del *Law & Economics*, el llamado Análisis Económico del Derecho, el cual hace uso de la metodología y conceptos provistos por la economía positiva para llevar a cabo el análisis de leyes y regulaciones, y evaluar desde un punto de vista normativo, en términos de bienestar para la sociedad, cuándo una legislación debería ser sancionada y cuándo no.

Puede sonar extraño para lectores legos en la materia, pero académicos de la talla de David Friedman<sup>1</sup>, Richard Posner<sup>2</sup>, y Gary Becker<sup>3</sup> (Premio Nobel de Economía, 1992), han tratado el tema, y el primero de ellos propone la idea que desarrollaremos en esta nota, “probablemente tanto aquellos que apoyan la legislación, como aquellos que la rechazan están equivocados.” Esto, que aparenta ser una imposibilidad lógica, no lo es tal si llevamos el análisis al origen del problema, la Ley de Matrimonio Civil, hipótesis no tan solo sostenida por Friedman, sino también por Posner y Becker.

Comencemos por resumir los principales efectos que habrá de producir la ley recientemente aprobada por el Congreso. La misma establece 34 modificaciones al Código Civil, eliminando la distinción entre hombre y mujer y reemplazando dichos términos por el de contrayentes, con el fin de otorgar a los integrantes de parejas de un mismo sexo iguales derechos que los que gozan las parejas heterosexuales; en breve síntesis, heredar, recibir cobertura social, cobrar la pensión de su pareja y adoptar niños.

Sumaricemos ahora los aparentes costos y beneficios de la legislación. Obviamente existen beneficios para las parejas constituidas por personas de un mismo sexo, de lo contrario no hubiese existido una presión de su parte para extender los beneficios del matrimonio hacia ellos. Heredar sin la necesidad de haber realizado un testamento, recibir cobertura social y cobrar la pensión de su pareja son algunos de los beneficios objetivos

obvios, los cuales existirían también en caso de haberse sancionado una ley de unión, o enlace civil. ¿Cuáles son los beneficios adicionales del matrimonio sobre el enlace civil? A primera vista existen beneficios objetivos, como la posibilidad de adoptar, y subjetivos, como el denominar matrimonio a la unión llevada a cabo, con el simbolismo que representa dicha palabra, y de tal forma no sentirse discriminados como parejas frente a sus pares heterosexuales. ¿Por qué la rechazaban quienes se oponían? Posiblemente por los mismos motivos. Lo que una de las partes percibía como un beneficio la otra lo sentía como un costo, ese era el real problema.

El aspecto más significativo de la controversia lo constituye el hecho que es fundamentalmente sobre una palabra, matrimonio.

Pragmáticamente, no veo en la posibilidad de llevar a cabo o no una adopción el principal beneficio percibido por quienes apoyaban la Ley, de la misma forma que no lo identifico como el principal costo para quienes se oponían. En primer lugar, la Ley de Adopción nada especifica sobre el tema, no discriminando a los ciudadanos por su orientación sexual. Su artículo 315 especifica:

“Podrá ser adoptante toda persona que reúna los requisitos establecidos en este Código cualquiera fuese su estado civil, debiendo acreditar de manera fehaciente e indubitable, residencia permanente en el país por un período mínimo de cinco años anterior a la petición de la guarda.”

Según nuestra legislación una persona soltera se encuentra calificada para adoptar, aunque en la práctica esto es completamente inusual, sin depender de la orientación sexual del potencial adoptante. Independientemente de ello, una mujer soltera puede recurrir a un procedimiento de inseminación artificial a los fines de acceder a la maternidad, sin importar, por supuesto, su orientación sexual, pudiendo criar al niño sola o con

por **Edgardo E. Zablotsky**, profesor de Economía y Finanzas, UCEMA.

1- David Friedman, “Gay Marriages, Both Sides are Wrong,” David Friedman Blog, December 9, 2005.

2- Richard Posner, On Sex and Reason, Harvard University Press, 1994.

3- Gary Becker and Richard Posner, *Uncommon Sense, Economic Inside from Marriage to Terrorism*, The University of Chicago Press, 2009.

su pareja, cualquiera sea la orientación sexual de la misma.

Por ello, el número de niños criados por parejas de un mismo sexo no debería verse significativamente afectado por la sanción de la legislación. Las mujeres que deseen llevar a cabo procedimientos de inseminación artificial lo seguirán haciendo, criando a los niños junto a sus parejas; los hombres que deseen alquilar un vientre lo realizarán, probablemente en el exterior, obviamente en ambos casos, sujetos a sus restricciones económicas, y las adopciones por parejas de un mismo sexo serán tan inusuales como en la actualidad lo son las adopciones por parte de peticionantes solteros. Resulta razonable pensar que mientras no haya evidencia clara al respecto, un juez frente a decidir entregar en adopción un niño a una pareja heterosexual, a otra conformada por cónyuges de un mismo sexo, a una peticionante soltera, o a un peticionante soltero, independientemente de la orientación sexual de los mismos, lo hará a la primera. Podría definirse esta práctica como discriminatoria, de ser así sería una discriminación idéntica a la sufrida por peticionantes solteros que en la actualidad tienen chances prácticamente nulas de obtener una adopción.

Es por ello que centraremos el resto de esta nota en los costos y beneficios generados por las diversas percepciones del simbolismo del matrimonio civil, lo cual a nuestro entender constituye el centro de la controversia, posición compartida por Becker, Posner y Friedman.

En 1995 Gary Becker señaló, refiriéndose al presente debate, "Cuando he discutido el tema del matrimonio gay con conservadores, ellos se oponen fuertemente al uso del término *matrimonio* para gays. A pesar que muchos de ellos aceptan que una pareja gay debería tener derecho a firmar contratos que determinen el derecho a heredar y la mayoría de ellos aceptaría que un miembro de una pareja gay pueda calificar para cobertura social de la misma forma que los esposos califican, pero llamar a dichos contratos *matrimonio* los hace enojarse."

Por su parte, el Juez Richard Posner, en su intercambio de ideas con Becker, subraya que el aspecto más significativo de la controversia lo constituye el hecho que es fundamentalmente sobre una palabra, *matrimonio*, y que las posibilidades que las uniones civiles fuesen reconocidas a nivel federal en USA serían mayores si el movimiento por los derechos de los homosexuales no pretendieran el reconocimiento del matrimonio sino de dichas uniones. El *matrimonio* gay, expresa Posner, representa la capa roja frente al toro. Exactamente la foto que hemos vivido en nuestro país.

Finalmente, David Friedman menciona una sencilla anécdota que nos permitirá ilustrar con claridad el tema, sacándolo del contexto de la actual discusión en nuestro país. Friedman planteó a un colega gay la pregunta que nos incumbe; su

colega, sin dudarlo, le respondió que mientras a personas como él no se les permita denominar matrimonio a las uniones con sus parejas se estaría implícitamente condenando las mismas como una relación de un nivel inferior a las llevadas a cabo por sus pares heterosexuales. El simbolismo de la palabra matrimonio es el centro de su respuesta.

Al repetir la pregunta a otra persona de su círculo social, quien ha estado casado por 50 años y muestra orgullo de este hecho, y a quien sin dudar califica de "inteligente y educado," el mismo opinó que obviamente las parejas de un mismo sexo deberían tener los mismos derechos legales que las parejas heterosexuales. Pero también manifestó que está claro que sus relaciones no eran matrimonios. Nuevamente, el simbolismo es el centro de la argumentación<sup>4</sup>.

## ¿Por qué el Estado debería dictar leyes definiendo qué es el matrimonio? ¿Es acaso un rol del Estado establecer leyes sobre el simbolismo de las palabras?

Friedman concluye que una ley que prohíba el matrimonio, permitiendo las uniones civiles, impone a ambas partes la visión de una de ellas, de la misma forma que una ley que permita el matrimonio entre personas de un mismo sexo. Dos personas de un mismo sexo tienen el derecho de vivir juntos en una relación matrimonial, pero no el de imponer a otros que denominen esa relación con la palabra matrimonio. El simbolismo una vez más y una aparente encrucijada lógica. ¿Es posible hallar una solución neutral? Como siempre, la solución es simple si no nos limitamos a analizar el problema en forma circular, una y otra vez; si nos permitimos no fijarnos restricciones en cuanto a las posibilidades a analizar. ¿Por qué el Estado debería dictar leyes definiendo qué es el matrimonio? ¿Es acaso un rol del Estado establecer leyes sobre el simbolismo de las palabras? Como bien sostienen Posner y Becker, definitivamente no.

En nuestro país existe una increíble cantidad de leyes y regulaciones, la mayoría de ellas no sabemos ni que existen, otras muchas no se cumplen. Es hora que antes de sancionar una nueva legislación estudiemos los reales costos y beneficios de la misma. Puede ser que nos encontremos con sorpresas. ¿Acaso no lo sería el concluir que una Ley que contemple el matrimonio de personas

4- Al igual que Friedman y Posner considero que el daño emocional sufrido por quienes se oponen a la legislación es tan relevante como cualquier daño físico, y por ello debe ser tomado en cuenta al evaluar los costos y beneficios de la misma. Esta posición no es compartida por un filósofo de la talla de John Stuart Mill, quien, motivado por la indignación que sufrían muchos ingleses frente a la práctica Mormona de la poligamia llevada a cabo en Utah, USA, a miles de millas de distancia, en su célebre tratado *On Liberty*, 1869, argumenta que un individuo no tiene un interés válido en las actividades de otras personas que lo afectan sólo psicológicamente.



de un mismo sexo era innecesaria, que el problema de fondo lo constituía, como en muchas otras ocasiones, la intervención del Estado, en este caso, a través de la Ley de Matrimonio Civil?

Gary Becker ha propuesto hace ya muchos años que las uniones entre parejas heterosexuales deberían basarse en contratos, no ser frutos de acciones legislativas<sup>5</sup>. Un contrato es un instrumento mucho más flexible que una ley dado que permitiría satisfacer las necesidades, o preferencias, de los contrayentes. Dicho contrato debería ser mandatorio en cuanto a un mínimo conjunto de reglas y estipulaciones. La mayoría de las parejas, a los fines de reducir sus costos de transacción, optarían por un contrato standard, similar al provisto por la actual Ley de Matrimonio Civil, algunos agregarían cláusulas específicas (por ejemplo, respecto a la división de bienes en caso de disolución del vínculo, etc.). El rol del Estado, como en cualquier otro contrato, consistiría en asegurar que el mismo sea cumplido y defender los derechos de los terceros que podrían ser afectados por aquel, en este caso el de los niños frutos de dicha unión.

Estos contratos deberían ser igualmente accesibles para cualquier ciudadano independientemente de su género, como lo es cualquier otro tipo de contrato a ser llevado a cabo en nuestra sociedad. En este contexto, la legalización del matrimonio de un mismo sexo dejaría de ser un tema en sí mismo, pues el simbolismo del matrimonio civil habría desaparecido.

Esta solución beneficiaría a las parejas de un mismo sexo, al no verse discriminadas frente a sus pares heterosexuales, dado que el contrato a ser perfeccionado por los contrayentes carecería de todo simbolismo, como cualquier otro contrato llevado a cabo entre dos particulares. Por otra parte, no generaría un costo para quienes se oponen pues no sería el Estado quien deba reconocer con el término matrimonio tales uniones. El Estado no tendría ningún rol en decidir cuál es la palabra adecuada para calificar la relación entre las partes que suscribiesen el contrato, sería potestad de las mismas denominarlo a su completo albedrío.

La solución contractual al problema que nos ocupa puede aparentar ser radical, pero si viajamos a través de la historia es fácil comprobar que el concepto de matrimonio ha sufrido numerosas modificaciones y no puede ser analizado sin tomar en cuenta una referencia temporal y de la cultura de la que nos estemos ocupando. En algunos casos el matrimonio ha representado la compra de la novia por la familia del novio, en otros muchos han sido los padres de los futuros esposales quienes acordaron la boda, aún siendo los futuros esposales niños; la dote es una tradición milenaria, de la misma forma que el divorcio o aún el repudio de la mujer a la sola voluntad del esposo. El matrimonio por amor es una institución relativamente moderna en la historia de la humanidad.

En el marco de la propuesta contractual el término matrimonio mantendría su simbolismo pero en el contexto que le corresponde, el contexto religioso, no fruto de la participación del Estado a través del accionar de su Poder Legislativo.

El matrimonio ha cambiado considerablemente a través del tiempo y no hay razón para suponer que las actuales convenciones permanecerán invariables para siempre.

En el marco de la propuesta contractual el término *matrimonio* mantendría su simbolismo pero en el contexto que le corresponde, el contexto religioso, no fruto de la participación del Estado a través del accionar de su Poder Legislativo. No es función del Estado proveer dicho simbolismo sino de los distintos cultos, los cuales podrán llevar a cabo ceremonias acordes a sus tradiciones con aquellas parejas que hayan conformado contratos como los mencionados y que satisfagan los requisitos requeridos por el respectivo credo para perfeccionar la ceremonia de matrimonio. El simbolismo del matrimonio retornaría, pero al lugar que debería ocupar, un espacio relacionado con los sentimientos, las creencias y la fe, y no en relación a un instrumento legal como lo es la Ley de Matrimonio Civil.

5- Por ejemplo, en 1985, publicó esta idea en su columna de Business Week, la cual es reproducida en Gary Becker and Guitly Becker, 1996, *The Economics of Life*, Mc Graw Hill.

# [ dónde están ahora ]

## Cambios laborales de alumnos y graduados

### ALUMNOS

**Alemán, Diego (MADE)** de Disprofarma a Johnson & Johnson. **Antonovich, Alan (MAF)** de Federación Patronal Seguros a Banco. **Baldi, Nicolás (MAF)** de Espert a Irevna. **Bannon, Lucas (MAF)** de Coty a Groupe SEB. **Bernabé, Nicolás (MAE)** de IBM a Espert. **Catala, Pablo (MAF)** de GGD Ltd. Burkes a ExxonMobil. **Corradi Cattani, Alejandro (MAF)** de Bolsa de Comercio de San Juan a Minist. de Planificación Federal. **Cunci, Roman (MADE)** de Selenca a ITBA. **Dellisanti, Juan (MAF)** de Accenture a Ministerio de Agricultura. **Devoto, Juan (MAF)** de Chevron a Actividad Independiente. **Domingo, Daniel (MAF)** de Energía Argentina a Estudio Juste. **Duran, Damian (MAF)** de Pluspetrol a Petrolera Argentina. **Fossati, Fernando (MADE)** de Carrier a Equimac. **Garate, Juan (MEP)** de ABS a DHL. **Ghersini, Gustavo (ININF)** de Price, Waterhouse & Co. a Banco Supervielle. **Golletti, Sebastián (MAF)** de BNP Paribas a Citibank. **Gripp, Dieter (MEP)** de Mpx a Quip. **Lamothe Coulomme, Mariana (ININF)** de PriceWaterhouse a Wal-Mart. **Leyton, Yanina (MAF)** de Price, Waterhouse a Jones Lang Lasalle. **Miranda Lanzetta, Mariano (MAF)** de Ministerio de Industria y Turismo a Estudio Wiener, Soto, Caparrós. **Montoya Henao, Isabel (MEP)** de Parque Tecnológico de Antioquia a GCBA. **Naddeo, Silvana (MAF)** de Accenture a Banco Itau. **O'Lery, Gonzalo (MADE)** de Origenes AFJP a Areva TyD. **Ortiz Fragola, Agustín (MAF)** de IBM a Banco de Servicios y Transacciones. **Pariani, María (MADE)** de Occidental Exploration and Production Inc. a Registros Mineros Argentinos. **Perazzo, María (MEP)** de Accenture a IBM. **Pisacreta, Pedro (CCP)** de Massalin Particulares a PricewaterhouseCoopers. **Plaza, Matías (MADE)** de Starwood Hotels & Resorts Worldwide a Transglory. **Pueyrredon, Lucas (MAF)** de Errecondo, Salaverri, Dellatorre, González & Burgio a Cardenas, Di Cío, Romero, Tarsitano & Lucero. **Ravazzola, Juan (CCP)** de IBM a Huawei Technologies. **Ravigliani, Carlos (MADE)** de MBA Banco de Inversiones a Supervielle. **Rebagliati, Mariano (MAF)** de Ernst & Young a ProsperAr. **Ruas Mendonça, André (ININF)** de Microsoft a IBM. **Salomon Chacon, Christian (MAF)** de Bergallo y Pastrone a Actividad independiente. **Schiffner, Francisco (MAE)** de Capital IQ a ISI Emerging Markets. **Segura, Eliseo (MADE)** de Agropuerto a Aceitera General Deheza. **Torre, Juan (MAG)** Universidad Nacional de Cuyo a Sociedad Rural Argentina. **Ventura, Elias (MAF)** de Deloitte a Zurich. **Zapata, María (MAF)** de Aluar a HP.

### GRADUADOS

**Alem, Ramiro (MADE '02)** de Eurobuilding Hotel Boutique a HVS Arg. **Antelo, Fernando (MADE '03)** de Landis & Gyr a Emerson. **Aprile García, Federico (MADE '09)** de Novartis Arg. a BMB Hospitalaria. **Barbier, Christian (MAG '98)** de Oil M&S a Pan American Silver Arg. **Baretic, Martín (MADE '03)** de Dia Arg. a Jelf Commenge & Asoc. **Baum, Anahí (MAF '08)** de Braskem Petroquímica a IBM. **Bergamaschi, María Alejandra (MADE '01)** de Origenes AFJP a Consultor Independiente. **Bertone, Natalia (MAF '08)** de Banco de Galicia a HSBC. **Besler Bottos, Juan Pablo (MADE '00)** de Pampa a Costantini Private Equity. **Boffi, José Luis (MADE '03)** de Bellamar Estancias a Campos Orientales. **Bluvol, Esteban (MADE '04)** de Universal Assistance a Grupo Fen Hoteles. **Caamaño, Leonardo (MADE '09)** de General Electric Oil & Gas a Prudential Seguros. **Cafferata, Ilkka (MADE '98)** de Kemira Arg. a Consultor Independiente. **Castellano, Matías (MADE '00)** de Accenture a Actividad independiente. **Cavalli, Olga (DDE '08)** de Min. de Rel. Exteriores a Regulatel. **Cavilliotti, Ricardo (LIE '07)** de The Mind Company a Moody's. **Cerredo, Gabriel Emilio (MAF '02)** de Naciones Unidas a Operadora Ferroviaria S.E. **Colucci, Luciano (CCP '09)** de Standard & Poor's a Crisil-Irevna. **Cortínez, Pablo (MAF '01)** de Nacion AFJP a Puente Hnos. **Cueto, Adrian (MADE '09)** de Cía. Industrial Progreso a CG Group. **Della Paolera, Marcela (MAF '01)** de Pistrelli Díaz y Asoc. a Metlife. **Dellisanti, Juan (LIE '07)** de Accenture a Ministerio de Agricultura. **Elizagaray, Juan Cruz (MAF '98)** de Raymond James a Compass Group. **Escobar, Carlos (MADE '88)** de Publicidad Sarmiento a Ediciones SM. **Escuti Angonoa, Candelaria (LIE '08)** de AGM a Ecogas. **Esteban, Cynthia (MADE '05)** de Andrés Lagomarsino e Hijos a Grupo Los Grobo. **Etcheberry, Julio (MAF '09)**

de Baliarda a Huawei Technologies. **Eyheraguibel, Augusto (MADE '02)** de HORMIQUEN a Key Energy Services. **Faillace, Fernández, Carla (MADE '09)** de Penalty Arg. a Nike. **Fernández, María Florencia (MADE '09)** de Verizon Arg. a Allergan S.A. **Figueroa, María Gabriela (MAE '01)** de Novartis Arg. a Secretaría de Industria. **Fontán, Guido (MAF '09)** de JPMorgan Chase Bank a Accenture. **Frenkiel, Jessica (MAF '08)** de Chediex-Richter Abogados a Estudio Frenkiel & Asoc. **Galafassi, Martín (MAF '04)** de Coca Cola a Fidelity Marketing. **Galiana, Diego (MADE '98)** de Mario Hugo Azulay y Asoc. a Simmons. **Gancedo, Manuel (MAF '08)** de Compañía Arg. de Participaciones a Emerging Markets Communications Inc. **García, Walter Francisco (MAG '99)** de Ministerio de Asuntos Agrarios a Ministerio de Salud. **Gentini, Jorge (MADE '02)** de Lenovo a Arcos Dorados. **Goijman, Gabriel (MAF '01)** de Exxon Mobil a IBM. **Gold, Andrés (MADE '97)** de Diffucap a Novocap. **González, Julián (MAF '04)** de Deloitte a KPMG. **Gregorini, Pablo (MADE '99)** de Newell Rubbermaid Corporation a Alcan INC. **Hevia, Mariano (MADE '04)** de Jet Consulting a Everis. **Lagomarsino, Gabriel (MADE '96)** de HSBC a Zentoria Consulting. **Ledesma, Marcos (MAF '09)** de Perez Companc a Santa María Investments. **Lenga, Fernando (MADE '02)** de Cepas Arg. a Philip Morris. **Lernik, Sabrina (LIE '09)** de O.H.A Macabi a Universidad del CEMA. **L'Hopital, María Fernanda (MADE '07)** de Bright Star Group a HVS Arg. **Liendo, Agustín (MAF '04)** de Tonel Privado a Assurant Arg. **Lopardo, Mariano (MAF '03)** de Banco de Servicios y Transacciones a Assurant Arg. **Lopez, Alvaro (LIDE '09)** de Grupo ASSA a Accenture. **Mariño Gutierrez, Julio (MAF '07)** de Interplast Overseas Colombia Ltda. a Maglei SRL. **Martinolich, Gonzalo (MAF '03)** de Toyota a Neoris Arg. **Martorell, Guadalupe (MADE '04)** de Pan American Energy a La cigüeña de París. **Massa, Diego (MAF '04)** de Banco Río de la Plata a Senegocia.com. **Mazza Fraquelli, Anibal (MADE '02)** de HSBC a Government. **Mazzolani, Marcelo (MADE '04)** de Diversas a Audiovisual Systems do Brasil. **Mendelberg, Daniel (MADE '97)** de Tgestiona a Bems. **Migues, Mariano (LIDE '09)** de Hospital Italiano a Grupo ASSA. **Miguez, Alejandro (MADE '09)** de Banco de la Provincia de Bs. As. a Movistar. **Miranda Nieto, Celsa (MAF '08)** de WorldPoint a Vale Arg. **Mordcovich, Javier (MADE '02)** de PM-JAM a BMC Software. **Morrison Fell, (MADE '03)** de Laboratorios Phoenix a Zurich Seguros. **Musso, Daniela María (MADE '01)** de Laboratorios Stamboulia a Hospital Militar. **Núñez Vieyra, Dolores (MAF '07)** de ANSES a Standard Bank. **Orchese, Juan Carlos (MADE '08)** de Grupo El Tejar. a Axis. **Palacios, Roberto (MADE '02)** de Sibille a Vitco. **Panattieri, Darío (MAG '07)** de Frigorífico Pampa Natural a Ecocarnes. **Pappolla Cabo, Mariana (LICP '02)** de Juan Minetti a Mariana Pappolla. **Patrici, Martín (MADE '94)** de Registros Mineros a Active Consulting. **Peinovich, Natalia (MADE '06)** de V/N a Asar Farma. **Pellegrino, Miriam (MADE '01)** de MulTLock a Equant. **Penela, Enrique (MADE '99)** de Alberta Blue Cross a Ontario Lottery and Gaming. **Pereira, Gerardo (MADE '01)** de Kemira Arg. a Western Holdings. **Pérez, Facundo (MADE '08)** de IBM a Siemens. **Pérez Losada, Horacio (MADE '97)** de Export.AR a PNUD. **Peruzzi, Javier (LIE '06)** de HSBC a Banco Macro. **Pieniazek, Lionel (MADE '04)** de Accenture a Crea. **Pluchinotta, Andrés (MACE '07)** de Claro a Logicalis Latin America. **Prez, Martín (MAF '09)** de Deloitte a HSBC. **Pulenta, Darío (LIE '01)** de Philip Morris a Massalin Particulares. **Ramón Minetto, María Cecilia (MAF '98)** de Quintiles Arg. a Lacvi SA. **Savino, Gastón (MADE '00)** de Initiative a MediaBrands. **Savino, Juan Ignacio (MAF '08)** de Arg.'s National Investment Development Agency a Bloomberg. **Sebele, Leandro (MADE '02)** de Grupo Carol a Wind Telecom. **Segura, Eliseo (MAE '07)** de Agropuerto a Aceitera General Deheza. **Soria, Ramiro (MAE '99)** de ARBA a IT & Economics. **Tiano, Fernando (MAF '99)** de Axeda Partners a Casino Puerto Santa Fe. **Tsanis, María Eugenia (MADE '08)** de London School of Economics a Barclays Capital. **Villar, Carlos (MADE '01)** de Enap Sipetrol a Hinsilblon. **Villegas, Jorge (MADE '06)** de Schering Plough a Mosaic. **Villena, Sebastián (MAG '03)** de Bemalal a Agroprecisión. **Vosguerichian, Julieta (MAF '08)** de Nación Fideicomisos a Tilton Capital. **Wesenack, Santiago (MAF '09)** de Banco Santander Río a Irevna. **Willmott, Agustina (LIDE '09)** de Bancharo Pizza Party a Givaudan.



escribinos: revista@ucema.edu.ar



# MBA MAF

**Inicio de clases: 13 de septiembre**

Solicitar entrevista de admisión

## Maestría en Dirección de Empresas

La Maestría en Dirección de Empresas proporciona una visión integradora de la firma y su entorno, promoviendo un liderazgo transformador desde el cual crear, gerenciar y desarrollar negocios.

El objetivo del programa es formar personas capaces de asumir mayores responsabilidades en sus organizaciones, fijarse objetivos retadores, diseñar estrategias innovadoras y ejecutarlas con excelencia.

## Maestría en Finanzas

ORIENTACIONES:  
Finanzas Corporativas  
Mercado de Capitales  
Aspectos Legales de las Finanzas

La Maestría en Finanzas está diseñada para quienes cuentan con experiencia laboral exitosa y desean perfeccionarse técnicamente para potenciar el desarrollo de sus carreras.



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

**Informes:**

**MBA:** Daniel Galiani o Exequiel Torres, [made@ucema.edu.ar](mailto:made@ucema.edu.ar)

**MAF:** Rodrigo Miranda o Román Vercelli, [maf@ucema.edu.ar](mailto:maf@ucema.edu.ar)

Av. Córdoba 374, Ciudad de Bs. As. • Tel. (011) 6314-3000 • [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)



**UCEMA**



*Escribua la Gaycein*