

REVISTA

ucema

N° 21 | abril de 2013



Desarrollo profesional

Ideas para una integración *post-merger*

Nuevo convenio con Florida International University

Notas de análisis

Conflictividad sindical e inflación

Desempeño organizacional

La reforma migratoria en EE.UU.

"Educación, educación, educación y otra vez educación"

Inversiones Personales

El análisis de José Dapena, Ariel Mas y Diana Mondino



| | | |
|---------------------------------------|--|---------------------------|
| LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS | | LICENCIATURA EN ECONOMÍA |
| LICENCIATURA EN MARKETING | | CONTADOR PÚBLICO |
| | LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS | INGENIERÍA EN INFORMÁTICA |
| | LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES | |
| | | |

- 04 académicas**
- 06 management**
"Stakeholders Management", por Gabriel Romano.
- 08 desarrollo profesional**
"Ideas para una integración *post-merger*", por Ricardo Backer y Daniel Posternak, Partners de Backer Wurzel & Partners.
Eventos.
Nuevo convenio con Florida International University (FIU).
FAETT presentó su "Análisis de los Costos Laborales".
Experiencia en Toronto.
- 12 arte**
- 13 cultura**
- 14 deportes**
- 15 institucional**
UCEMA-Universidad verde.
"Faro de la Coyuntura", por Julio J. Elías y Víctor J. Elías.
- 16 cgc**
- 17 cec**
"Carreras Creativas: Jorge Luis Borges (1899-1986)", por Julio J. Elías.
- 18 nota de tapa**
"Inversiones personales. El análisis de José P. Dapena, Ariel Más y Diana Mondino", por Hernán Maggini.
- 26 notas de análisis**
"El 2013 será un año de mayor conflictividad sindical al no resolverse el problema de la inflación", por Mariano Fernández.
"Mejorando el desempeño organizacional", por Marcos Gallacher.
"La Reforma Migratoria en EE.UU.", por Sybil Rhodes.
"Educación, educación, educación y otra vez educación", por Edgardo Zablotzky.
- 34 dónde están ahora**



Publicidad en la Revista UCEMA

Para publicitar su empresa en la Revista UCEMA contactar a Hernán Maggini del comité editorial a revista@ucema.edu.ar

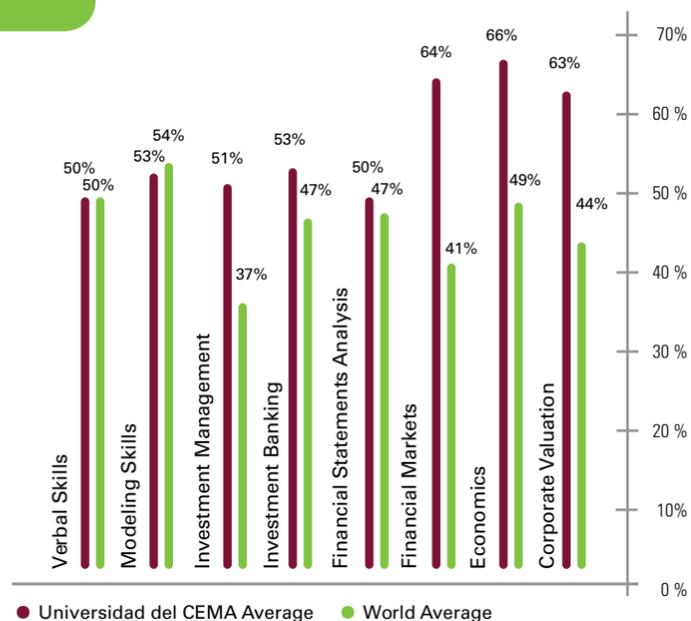
Revista UCEMA - Año VII - Número 21 - Abril de 2013.
Editores: Hernán Maggini y Carlos A. Rodríguez • Redactor: Matías Calviño • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores por el Centro de Economía Aplicada) • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Oscar Alejandro Aranda Durañona y Lucila Bell.
Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA.
La revista UCEMA es una publicación de la Universidad del CEMA. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Tel: (54 11) 6314-3000 • E-mail: revista@ucema.edu.ar • Web: www.ucema.edu.ar.

● DEPARTAMENTO DE FINANZAS



El Departamento de Finanzas lleva adelante desde el 2012 en conjunto con Bloomberg Institute el examen BAT (Bloomberg Assessment Test) que se toma a nivel mundial.

En 2012 dieron el examen alumnos y graduados de la Maestría en Finanzas y los resultados en algunas áreas de las finanzas muestran que la performance supera la media mundial.



Fuente: Bloomberg Institute.

● HARVARD PROJECT ON CLIMATE AGREEMENTS
-Participación de Mariana Conte Grand



El Proyecto de la Universidad de Harvard sobre Acuerdos Climáticos de la John F. Kennedy School of Government ha invitado a Mariana Conte Grand, Directora de la Maestría en Economía, a escribir un documento sobre la factibilidad de que

metas de carbono dinámicas (esto es, topes a las emisiones de gases de efecto invernadero relacionados con el PBI) sean incorporadas en los nuevos acuerdos sobre cambio global que se están negociando a nivel internacional. Este trabajo es el primero que el Harvard Project on Climate Agreements solicita a un académico latinoamericano.

● FÚTBOL Y FONÉTICA - Germán Coloma



El profesor Germán Coloma, Director de la Maestría en Evaluación de Proyectos, ha publicado en dos revistas internacionales con referato, dos trabajos que interrelacionan métodos y enfoques económicos con problemas que tienen que ver con el fútbol y con la fonética. El primero de ellos, "The Penalty-Kick Game under Incomplete Information", ha aparecido en el número de agosto de la revista *Journal of Game Theory* y busca interpretar a las situaciones de tiros penales en el fútbol como un juego de estrategia en el cual el arquero tiene información incompleta res-

pecto de ciertas características relevantes del jugador que va a patear el tiro penal. El otro artículo se llama "The Socio-Economic Significance of Four Phonetic Characteristics in North American English", y acaba de ser publicado en el *American Journal of Linguistics*. Su tema es el uso de un método econométrico (estimación de "precios hedónicos") para evaluar la importancia que tienen ciertas formas particulares de la pronunciación del idioma inglés como signo de pertenencia a un determinado grupo socioeconómico. Ambas contribuciones habían aparecido ya, en versiones preliminares, como en la *Serie Documentos de Trabajo* de la UCEMA (números 459 y 487).

● NUEVO LIBRO DEL DR. RODOLFO APREDA



La Editorial Nova Science ha publicado el tercer libro del Dr. Apreda con el título *Governance Risks in Organizations: A Clinical Approach with Tools for Decision-Making* (New York, noviembre de 2012). Los temas que aborda este trabajo son los siguientes:

- Capítulo 1: Acerca de la naturaleza y alcance del *Corporate Governance* en la economía global.
- Capítulo 2: El enfoque clínico de la gobernanza.
- Capítulo 3: Riesgos de gobernanza.

Capítulo 4: Desempeño de la empresa y riesgos de gobernanza.
Capítulo 5: Inestabilidad financiera global y gobernanza opaca.
Capítulo 6: Un *Scoreboard* para los riesgos de gobernanza.

La obra es el producto de cinco años de investigaciones del autor iniciadas en el 2007, sobre riesgos de gobernanza en organizaciones.

Nova Science también le ha publicado al Dr. Apreda en el 2006 la obra *Differential Rates, Residual Information Sets and Transactional Algebras*; y en el 2007 *Public Governance: A Blueprint for Political Action and Better Government*.



● PAPER DE EDGARDO ZABLOTSKY



El paper "Mauricio" del Dr. Edgardo Zablotzky, ha sido publicado en una revista científica de San Petesburgo: *Russian Jews in America* Vol. 7. Compilado y editado por Ernst Zaltsberg. "Giperion", Toronto; Saint-Petersburg. P. 22-36.

(*Русские евреи в Америке*. Кн.7. Ред-сост. Э.Зальцберг. Изд-во "Гиперион", Торонто; Санкт-Петербург, 2013-22-36). El mismo trata sobre la Colonia Mauricio, la primera colonia establecida sobre tierras adquiridas por la Jewish Colonization Association en nuestro país, desde su fundación hasta su nunca aclarado ocaso y propone una explicación para el mismo.

● LIBRO DISTINGUIDO - ALEJANDRO GÓMEZ



El libro *Creadores de Riqueza*, del profesor Alejandro Gómez, fue distinguido como uno de los 10 libros de empresas más importantes de 2012, publicados en castellano en España por la Red Know Square. *Creadores de Riqueza* apunta a rescatar la figura del emprendedor como agente que aporta a la so-

ciudad más que su fortuna personal o el éxito de su compañía. Es un recorrido histórico que comienza en la Edad Media y llega hasta el presente analizando la historia de quienes con esfuerzo, superación, tenacidad, creatividad, innovación y visión de negocios persiguieron sus sueños, superaron las crisis y vencieron los obstáculos que se cruzaron en su aventura emprendedora.



● NUEVO LIBRO DEL DR. JOSÉ DAPENA



El profesor José Pablo Dapena ha publicado recientemente con el sello editorial de la Fundación de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires *Instrumentos de Inversión y Mercados Financieros*. Este es un

libro introductorio a las finanzas y los mercados de capitales que apunta a explicar los instrumentos a partir de los cuadros financieros contenidos en los diarios especializados *Ámbito Financiero* y *El Cronista Comercial*.



Stakeholders Management

Por Gabriel Romano, profesor de Gestión de Proyectos, UCEMA.

Consideraciones a tener en cuenta para un correcto *management* organizacional.

Un *stakeholder* (interesado) es cualquier persona, grupo de personas o institución que puede influir positiva o negativamente en los resultados de una gestión organizacional. Esto aplica a la eficacia (lograr o no los resultados) y a la eficiencia (con qué necesidad de recursos se obtienen los resultados). En el extremo son apóstoles que pueden ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos o ser los terroristas que harán todo lo posible para que no lo hagamos.

En la mayoría de los casos el trabajo organizacional referido a estas cuestiones se basa en mecanismos intuitivos y de relacionamiento o química personal. Esto es algo aceptable a nivel individual pero las cosas se complican cuando la cantidad de vínculos crece y se institucionaliza (las relaciones no son sólo entre personas sino también entre organizaciones completas con objetivos definidos que no siempre son compatibles).

Por ejemplo, en un proyecto en el cual interactúan cinco personas no parecería representar un mayor problema mantener las comunicaciones fluidas. Pero si en vez de personas pensamos en canales (vías de comunicación) nos encontramos con la siguiente situación:



Diez canales de comunicación representan un desafío mayor al original y, si se observa esta situación en un marco ampliado se apreciarán cuestiones externas al ámbito de trabajo (factores ambientales) que también influyen en las comunicaciones.

Existen diferentes mecanismos para trabajar con los interesados. Disciplinas completas se basan en el entendimiento de

estas cuestiones. Más allá de esto son muy pocas las organizaciones que trabajan de manera estructurada. Sin ir más lejos, cuando nos preguntamos cuántas veces armamos un plan de comunicación al momento de llevar adelante algún proyecto, la respuesta habitual suele ser "nunca". Un plan de comunicación no es ni más ni menos que una serie de cuestiones que se deben atender para garantizar que los interesados clave reciban la información necesaria, en el formato adecuado y con la frecuencia definida.

Un ejemplo que grafica el impacto que puede tener una mala gestión de interesados sobre la estrategia de una organización es lo ocurrido en la Papelera Botnia, hasta 2010. Por no haber tenido en cuenta a los vecinos como *stakeholders* críticos, el conflicto escaló hasta transformarse en un tema de estado entre Argentina y Uruguay, generando perjuicios económicos enormes para la organización ejecutante, la empresa finlandesa UPM-Kymmene (previamente propiedad de Metsä-Botnia) y para las economías de ambos países.

Un plan de comunicación no es ni más ni menos que una serie de cuestiones que se deben atender para garantizar que los interesados clave reciban la información necesaria, en el formato adecuado y con la frecuencia definida.

En esta instancia surge la primera cuestión que es quiénes son nuestros *stakeholders*. Teniendo en cuenta la definición que hemos dado pueden ser, entre otros:

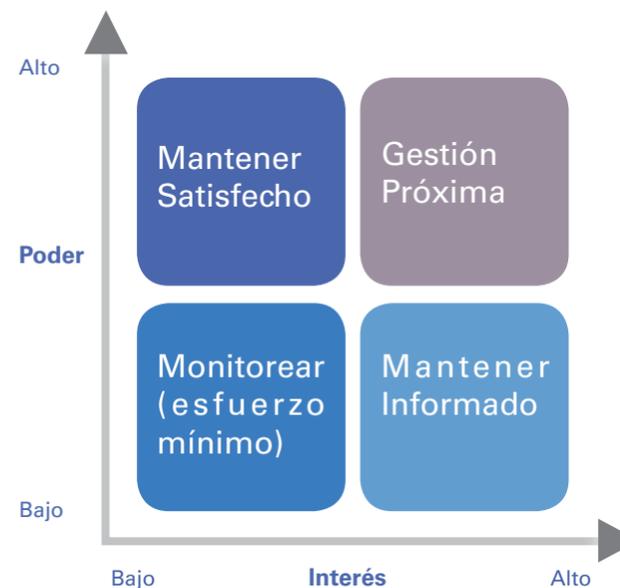
- Empleados de la organización.
- Organismos de control.
- Vecinos.
- Cámaras empresariales.
- Empresas vinculadas.
- Proveedores.
- Clientes.
- Competidores.

Además de su individualización, es importante documentar sus intereses, su nivel de participación y de impacto sobre los resultados del proyecto.

La identificación de los interesados es clave para poder gestionar su influencia, y cuanto antes se conozcan mayor será el efecto positivo o negativo que podrán ejercer sobre los objetivos del proyecto.

A partir de su identificación se debe priorizar a los *stakeholders*, lo que implica definir quiénes son prioritarios para el logro de los objetivos. Para esto hay que definir criterios en base a los cuales ponderarlos. Comúnmente se utilizan el poder de influencia y el interés de ejercerlo como los principales.

Por ejemplo, los interesados podrían clasificarse en base a la siguiente matriz:



Claramente los esfuerzos de gestión deberían enfocarse en los interesados con alto poder y alto interés. Es importante entender cuáles son sus requisitos concretos y qué expectativas subyacen detrás de ellos a fin de gestionarlas adecuadamente.

Una vez establecidos los requerimientos de los principales interesados es fundamental entender si están alineados con el alcance (preliminar en esa instancia) de la gestión. El alcance se define como lo que está y lo que no está incluido en el trabajo a realizar.

Para cada interesado es posible desarrollar una estrategia de seguimiento específica si la situación así lo justifica. Con el detalle de los interesados se planificará el esquema comunicacional de la gestión; básicamente se buscará definir y documentar: ¿quién necesita información?, ¿qué información necesita?, ¿cuándo la necesita?, ¿cómo se le suministrará? y ¿quién la suministrará?

Una herramienta fundamental para tratar con los distintos interesados es un registro de cuestiones. Básicamente una planilla donde, como mínimo, se detallen la fecha de inicio de determinada

cuestión, el responsable por su atención y la fecha de su resolución.

De esta forma, se dispondrá de datos concretos que prevalecerán sobre cualquier percepción que puede estar sesgada por un factor de subjetividad.

Claramente los esfuerzos de gestión deberían enfocarse en los interesados con alto poder y alto interés. Es importante entender cuáles son sus requisitos concretos y qué expectativas subyacen detrás de ellos a fin de gestionarlas adecuadamente.

En resumen, para una adecuada gestión de interesados los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificarlos.
2. Priorizarlos.
3. Obtener sus requisitos.
4. Entender las expectativas detrás de sus requisitos.
5. Ajustar el alcance de la gestión a fin de que encuadre con los principales requisitos.
6. Negociar incompatibilidades.
7. Definir estrategias de relacionamiento.
8. Ejecutar estrategia de relacionamiento y plan de comunicación.

Si bien cumplir adecuadamente con estos pasos no garantiza el éxito, aumenta notablemente su probabilidad de ocurrencia.

Existen gran cantidad de casos de gestiones "técnicamente" exitosas que se consideran un fracaso, esto suele ser producto de una mala gestión de interesados.

Por último, es importante desatacar que este no es un proceso estático, las personas cambian y las organizaciones, como resultantes de los individuos, también lo hacen. Es por esto que se debe definir un propietario para la gestión de interesados cuya responsabilidad será mantener actualizadas las estrategias de relacionamiento y los planes de comunicación.

Ideas para una integración *post-merger* Integración cultural como la base para lograr los objetivos de negocio

Por Ricardo Backer y Daniel Posternak, Partners de Backer Wurzel & Partners.



Ricardo Backer.

Son frecuentes los cambios de accionistas que implican numerosas transformaciones. Muchas veces por adquisiciones de una empresa hacia otra, pero también por ciertos cambios de *management* que a veces, como es lógico, quieren instaurar una nueva cultura.

Se habla fácilmente de sinergias de mercados y productos, de cambios de procesos y sistemas y de integración cultural. Pero este último aspecto, se hace muchas veces sin el profesionalismo y dedicación necesaria. Y si no sale bien, se ve afectado el negocio y no se logran los objetivos.

La fusión en sí, suele desbordar a las personas si no se agregan recursos

La realidad es que el trabajo de adecuar o integrar los aspectos operativos excede la capacidad normal de las organizaciones. Las personas que están, suelen tener las manos llenas con la operación, y agregarles el "gigantesco" proyecto especial de redefinir sistemas, procesos o cultura los excede. Hacen lo que pueden, lo que no garantiza el éxito. Tampoco suelen tener imbuída la mentalidad de "management por proyecto", y les cuesta organizar proyectos inter-áreas, establecer planes de trabajo, "deliveries", etc. Por eso, recomendamos agregar recursos especializados en *Project Management*.

Comunicar, comunicar, comunicar

La comunicación es una de las claves para despejar las incertidumbres, recelos, temores, malos entendidos e inferencias sin sustento que estos cambios disparan en gente. En nuestra opinión "las personas no se resisten a los cambios sino a ser cambiadas". Para reducir resistencias hay que comunicar mucho y de manera oportuna.

Nadie hace nada si no ve cuál es el beneficio de cambiar y el costo de operar de la manera actual.

Se puede y se debe generar una cultura nueva que traiga lo mejor de ambas

En lo cultural, como en otros aspectos, hay una oportunidad enorme de sinergia: la de tomar lo mejor de cada una de las culturas. Si se arma un plan, se aumenta la probabilidad de tomar lo positivo de cada una en lugar de instaurar a presión la cultura del "ganador".

Un ejemplo de integración bien realizada es la que hizo Unifon con Movicom. Lo destacable del proceso fue que la empresa número uno fue la comprada (y siguió creciendo en el grupo comprador), y que se hizo una evaluación por terceros independientes de las habilidades de cada persona y cada jefe pudo elegir sus colaboradores de entre una terna compuesta por gente de ambas empresas, teniendo la información más profunda e independiente sobre los mismos.

Cada empresa tiene su cultura, sus procesos, su manera de tomar decisiones, sus usos y costumbres. Por lo general, en las intenciones se establece que la fusión o adquisición es para tener una ventaja competitiva en el mercado y tomar lo mejor de cada una de las dos compañías.

La mayoría de las veces, la más grande, termina fagocitándose a la más pequeña. En otros casos lo que va predominar es el estilo de cuál de las compañías provenga el Gerente General.

Los costos de un mal proceso son dejar en el camino cientos de oportunidades de mejores prácticas sin usar, perder gente valiosa, y tener colaboradores desmotivados producto de la falta de claridad y definiciones.

¿Cómo se genera cultura?

A través de los mensajes que los líderes envían al resto de la organización acerca de lo que es valioso -lo que es importante- y cómo hay que comportarse para hacer *fit* en la empresa. Dichos mensajes se envían a través de los comportamientos (ser estrictos, flexibles, formales), símbolos (tener cochera asignada para unos y no para otros) y sistemas (evaluación de desempeño).

Los choques de culturas son inevitables. Lo que sí se puede hacer es anticiparse y ser proactivos para minimizar los costos en todas las dimensiones (resultados, interáreas y personal).

Lo que se haga para definir una nueva cultura es fundamental y el *timing* de la comunicación y las decisiones es muy importante.

Para realizar este proceso con éxito es indispensable que el Gerente General conforme un grupo que lo ayude a liderarlo y esté al comando del mismo.

Los especialistas en cultura explican la existencia de cinco arquetipos culturales y agregan que muchos gerentes generales cometen el error de querer tener lo mejor de cada uno de ellos, lo cual no es posible ya que tiene objetivos contrapuestos. La recomendación es definir dos arquetipos prioritarios y tomar decisiones acorde a ello. Los arquetipos son los siguientes: foco en los empleados, los clientes, los resultados, el trabajo en equipo y la innovación.

¿Qué se puede hacer desde el top management?

Un plan para encarar el tema humano.

Algunas propuestas posibles:

- La Gerencia General debe dar *input* al equipo de proyecto de su visión y debe recibir información de quienes tienen experiencia en estos temas sobre riesgos y alternativas. De esta interacción hay que decidir el rumbo final.
- Armar un equipo de proyecto con gente clave que tenga poder de influencia, que sea referente y empuje el proceso de cambio.
- Realizar un diagnóstico/caracterización de la cultura de cada una de las compañías, a través de entrevistas individuales y focus groups, tomando una muestra representativa de todos los niveles y áreas de ambas empresas.
- Definir cuál sería la cultura deseada y qué arquetipos son prioritarios.
- Presentar a quienes deban decidir hallazgos y recomendaciones.
- Implementar acciones rápidas que sean un símbolo de la nueva cultura.
- Realizar un trabajo de alineamiento en el nuevo equipo de dirección donde se exponga la cultura deseada y los comportamientos implícitos en ella.
- Establecer un lenguaje y descripción que permita evaluar la aplicación de los nuevos comportamientos y corregir a quienes tengan más dificultades.
- Apoyar a algunas personas a través de reuniones y encuentros de coaching.
- Realizar periódicos talleres de gestión del cambio para facilitar la apertura y la comprensión del proceso de manera exitosa.

• EVENTOS

Día de la Empresa 2013



*La bolsa de empleo online se nutre diariamente de oportunidades laborales que nos hacen llegar empresas y consultoras, en busca de profesionales formados en la UCEMA. Las búsquedas vigentes están agrupadas en las siguientes categorías: Pasantías, Junior, Semi-Senior/Senior, Ejecutivas y búsquedas de IT.

Se puede acceder a las mismas desde la sección "Comunidad" de la web de UCEMA, opción "Búsquedas laborales".

*Los invitamos a unirse al Grupo oficial del Departamento de Desarrollo Profesional de la Universidad del CEMA en LinkedIn, el cual representa un nuevo canal de comunicación para mantenerse al tanto de todas las actividades organizadas por el área, generar *networking* e intercambiar ideas vinculadas al desarrollo profesional.



*El servicio de asesorías laborales que brinda el DDP tiene como objetivo brindar orientación a quienes se encuentran en el proceso de búsqueda o inserción laboral. Más información: ddp@ucema.edu.ar

Alumnos y graduados tendrán la posibilidad de vincularse con profesionales de Recursos Humanos de más de cuarenta organizaciones de primer nivel.

27 de junio, 17 h.

Más información e inscripción: www.ucema.edu.ar/dia-de-la-empresa

Programa de intercambio: Proyectá una experiencia internacional

En mayo se abrirá la convocatoria al Programa de Intercambio destinado a alumnos de la Maestría en Fianzas y la Maestría en Dirección de Empresas full-time.

A través de los acuerdos establecidos con reconocidas universidades, los alumnos tendrán la posibilidad de realizar una experiencia académica en distintas partes del mundo.

Cierre de inscripción: 1° de agosto de 2013.

Más información: www.ucema.edu.ar/ddp-internacional



open house 2013

5 de junio, 18 h.



[/admisiones.ucema](https://www.facebook.com/admisiones.ucema)
[/ucema.actividades](https://www.facebook.com/ucema.actividades)

www.ucema.edu.ar/ingreso
• Informes e inscripción: • (011) 6314-3032/34 • admisiones@ucema.edu.ar

Acercate y conocé nuestra propuesta académica, la vida universitaria y el desarrollo profesional que ofrecemos a nuestros alumnos.

Es una actividad para futuros universitarios, padres, orientadores vocacionales y docentes.



UCEMA

Nuevo convenio de Doble Titulación: UCEMA y Florida International University (FIU)

FIU FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY



La Universidad del CEMA y Florida International University (FIU) firmaron en marzo de 2013 un nuevo acuerdo de doble titulación MBA-MIB (Master of International Business). El mismo brinda a nuestros alumnos la oportunidad de acceder a dos títulos de Maestría complementarios en el área de los negocios y en dos países diferentes.

El MBA de la UCEMA y el MIB de FIU se complementan en su enfoque: el primero se orienta al desarrollo directivo y el *management* general, mientras que el segundo lo hace en los negocios a nivel global, con especial atención al entorno de negocios de las Américas. También se complementan en su acreditación internacional, ya que el MIB está acreditado por la agencia americana AACSB - Association to Advance Collegiate Schools of Business-, y el MBA por la europea AMBA -Association of MBA's-.

El MIB es una de las maestrías en negocios internacionales más reconocidas y prestigiosas de los EE.UU. y, como tal, atrae regularmente a estudiantes de más de 25 nacionalidades diferentes brindando una auténtica experiencia intercultural y de inmersión en los negocios de la región y del mundo.

Los alumnos del MBA de la UCEMA tendrán la opción de realizar dos trimestres full-time o cuatro trimestres part-time en Buenos Aires, completando dos tercios del programa local. Luego, continuar durante dos términos en Miami, EE.UU., a lo largo de unos ocho o nueve meses;

realizando dos tercios del recorrido curricular del MIB. Mediante un proceso de reconocimiento recíproco de materias por equivalencias acceden al final de este recorrido a la obtención de ambos títulos. En cuanto a lo económico, cubren dos tercios de las cuotas del MBA en Argentina y dos tercios del valor del MIB preferencial estipulado para los residentes del Estado de Florida en EE.UU.

Una vez completados los dos términos de estudio en FIU, los alumnos de la UCEMA tendrán la opción de realizar un *Practical Training*, trabajando durante un año en los EE.UU.

El programa está abierto para todos los alumnos actuales del MBA, de primer y segundo año. También para graduados recientes del MBA que hayan completado el programa en los últimos dos años.

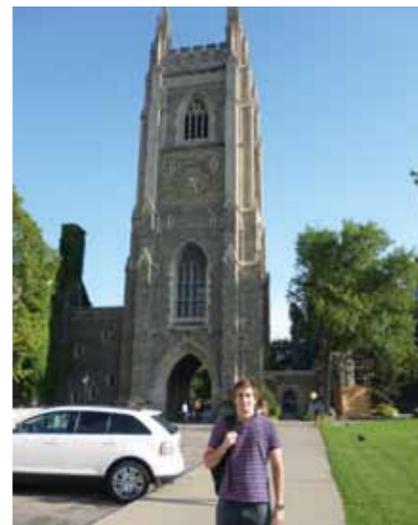
→ Para mayor información sobre los términos de este acuerdo o para postularse para su realización, contactar a:

• **Flavio Virgara** del Departamento de Desarrollo Profesional.

e-mail: fvirgara@ucema.edu.ar

tel.: 011-6314-3000 int. 596.

Experiencia de Intercambio: Estudiar en Toronto



Por Gonzalo de Gainza, alumno de 4º año de la Licenciatura en Economía, UCEMA.

Ingresé a la UCEMA en el año 2010 como alumno de la Licenciatura en Economía. Desde ese entonces he tenido la suerte de poder realizar muchas actividades y proyectos distintos, tanto fuera como dentro de la Universidad.

En 2012 comencé el tercer año de la licenciatura, mientras también evaluaba la posibilidad de hacer un intercambio en una universidad del exterior. A través del Departamento de Desarrollo Profesional supe de la existencia de una beca ofrecida por el gobierno canadiense para realizar un intercambio y/o investigación en una universidad de ese país por un período de hasta seis meses.

Decidí así postularme a Emerging Leaders in the Americas Program para cursar un semestre en la Universidad de Toronto. Pocas semanas después me dieron la excelente noticia de que había sido becado por el costo total de mi intercambio.

Mi experiencia en Toronto fue inolvidable desde el primer momento. Me encontré con una ciudad muy ordenada y organizada. La Universidad en sí me sorprendió por su tamaño (más de 80.000 alumnos y 31 bibliotecas), la diversidad de cursos y disciplinas que ofrecen y la cantidad de opciones de actividades extracurriculares que se pueden hacer dentro del campus. Al cursar las materias allí me sentí muy bien preparado por la UCEMA para llevar adelante este nuevo desafío



en una de las 15 mejores universidades para estudiar economía a nivel mundial.

La población de Toronto está compuesta por casi un 50% de inmigrantes de todas partes del mundo. Esta cifra se repite (creo que incluso llega a superarse) en el origen de los estudiantes de la Universidad, en especial en las carreras de economía, finanzas e ingeniería. Por esta razón era imposible que me sintiera fuera de lugar puesto que la mayoría de los alumnos con los que compartía las clases eran extranjeros como yo. Esto quizás fue lo que más me sorprendió junto con el grado de apertura y aceptación de lo foráneo por parte de la población local.

La metodología de estudios es distinta a la que estaba acostumbrado en la UCEMA. Las clases por lo general son de dos o tres horas semanales por curso. En mi caso, tenía dos o tres horas de clase por día. Aunque la carga horaria es menor en cuanto al tiempo de permanencia en el aula, hay que realizar la mayor parte del estudio fuera de ella. Tenía que realizar ensayos sobre distintos temas o presentaciones todas las semanas, junto con la gran cantidad de lecturas asignadas en cada curso. En cuanto a las actividades extracurriculares, la Universidad cuenta con más de un centenar de clubs distintos, desde literatura o cine hasta de finanzas, danza, remo, náutica, arquería y música. Incluso algunos cuyos integrantes pertenecen a una misma nacionali-

dad (como el de los estudiantes de Hong Kong).

Sin lugar a dudas recomiendo a los alumnos que, si les es posible, realicen un intercambio educativo. No solamente conocerán culturas y personas diferentes sino que también aprenderán mucho en el proceso y les será de utilidad en el futuro, ya sea en entrevistas laborales como también en el ámbito académico.



FAETT presentó su “Análisis de los Costos Laborales”

faett
Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario

La Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (FAETT) expuso en noviembre pasado en el Auditorio de la Universidad del CEMA, en el marco de un seminario ejecutivo, un

análisis sobre costos laborales.

Este trabajo consta de un análisis agudo del comportamiento de cada una de las variables que integran el Costo Laboral de las empresas del mercado y puede ser consultado ingresando a <http://www.ucema.edu.ar/cgi-bin/seminarios.pl>.

Los expositores fueron Ricardo González, Presidente de la Comisión de Comunicaciones de la FAETT y Director de Pullmen Servicios Empresarios S.A., y Jorge Cruzate, miembro de la Co-

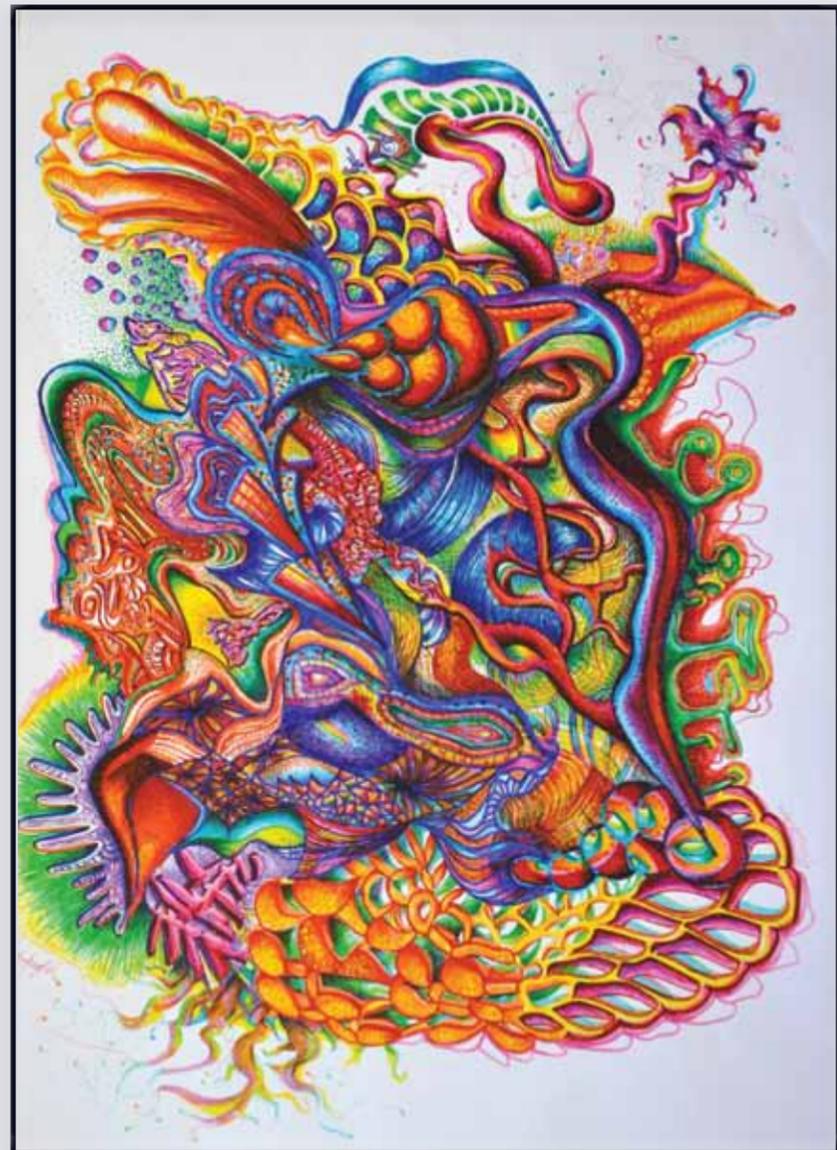
misión Directiva de FAETT y Director de Pullmen Servicios Empresarios S.A.

La Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario es la organización que nuclea en todo el país, desde 1985, a las compañías dedicadas a la prestación de servicios de empleos eventuales en Argentina, contribuyendo eficazmente al aumento de las tasas óptimas de empleo, registrado bajo el marco legal vigente.

[arte]

"Mundo Vacui"

Pinturas de Kaya Mattiuzzo y Mar Ambroj



Hasta el 03 de mayo, lunes a viernes de 14 a 19 h con entrada libre y gratuita en el SUM de la UCEMA, Reconquista 775.

Escorihuela Gascón

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

[cultura]

Programa Cultural UCEMA- Santa Catalina

En abril comenzó la XI temporada del Programa Cultural UCEMA-Santa Catalina. Con entrada libre y gratuita en el auditorio de la UCEMA.

toda la **música** para todos

CONCIERTOS:

Miércoles 24 de Abril a las 19:30 h.

Renacimiento
Música Clásica

Canciones europeas y melodías virreinales de América interpretadas en canto, flauta y guitarra.

Soledad de la Rosa (soprano).
Guillermo Gutkin (guitarra).

Miércoles 29 de Mayo a las 19:30 h.

Cuarteto de saxos Hugo Pierre
Jazz y Tango

Obras de Larroca, Monk, Gershwin, Troilo, Filiberto, Salgán, Piazzolla y otros.
Maestro Hugo Pierre (saxofones soprano y contralto).

Andrés Robles (saxofón contralto).
Jorge Scarinchi (saxofón tenor).
Pablo Pesci (saxofón barítono).



SANTA CATALINA

Conciertos mensuales, el último miércoles de cada mes a las 19:30 en la UCEMA.

Coordinados por **Eduardo Cogorno**, barítono, director de teatro musical, docente del Instituto Universitario Nacional del Arte (IUNA) y gestor cultural de proyectos artísticos.

el **cine** imperdible

CINE:

ABRIL



EL ORIGEN WEIMAR
Realizado con la colaboración del Goethe Institut Buenos Aires.



Lunes 8
EMILIO Y LOS DETECTIVES.
Comedia dramática.
de Gerhard Lamprecht.
Alemania, 1931.
74 minutos.



Lunes 15
M - EL VAMPIRO.
Drama.
de Fritz Lang.
Alemania, 1931.
98 minutos.



Lunes 22
EL GOLEM.
Ciencia ficción.
de Paul Wegener.
Alemania, 1920.
72 minutos.



Lunes 29
EL GATO MONTÉS.
Comedia.
de Ernst Lubitsch.
Alemania, 1921.
82 minutos.

MAYO



4 CLASICOS DEL CINE RUSO
Realizado con la colaboración de la Embajada de la Federación Rusa en Buenos Aires.



Lunes 6
LA BALADA DEL SOLDADO.
Drama.
de Grigori Chujrai.
URSS, 1959.
84 minutos.



Lunes 13
LA DAMA DEL PERRITO.
Drama.
de Iosif Heifitz.
URSS, 1960.
83 minutos.



Lunes 20
PASARON LAS GRULLAS.
Drama.
de Mikhail Kalatozov.
URSS, 1957.
94 minutos.



Lunes 27
PIEZA INCONCLUSA PARA PIANO MECÁNICO.
Drama
de Nikita Mikhalkov.
URSS, 1977.
103 minutos.

Proyecciones semanales, los días lunes a las 19:00 en la UCEMA.

Aproximación al mejor cine. Proyección de películas con presentación y posterior debate. Coordinadas por **José María Poirier**, periodista especializado en crítica literaria y

cinematográfica, director de la revista Criterio y ex-director del Museo del Cine de la Ciudad de Buenos Aires.

Coordinación de programación cinematográfica: **Pablo De Vita**.

[deportes]

Walt Disney World Marathon



El profesor de economía Edgardo Zablotsky participó de la Walt Disney World Marathon de 42 km llevada a cabo el 13 de enero de 2013 en Orlando, en la que participaron más de 25.000 corredores.

Fútbol y vóley para alumnos de grado



Torneo de Fútbol

Formá tu equipo y anotate con tus compañeros para jugar el Torneo UCEMA Apertura 2013.

Torneos interuniversitarios y encuentros amistosos - Fútbol 11

Formá parte del equipo de fútbol 11 que participará de partidos amistosos con otras universidades (participan alumnos de diferentes años).

Prácticas de Fútbol y Vóley

Durante la semana se realizan prácticas de fútbol (masculino y femenino) y vóley (femenino) además del entrenamiento de los equipos que participarán de los partidos amistosos y del torneo interuniversitario.

Para inscribirse o realizar consultas escribir a deportes@ucema.edu.ar

Cruce de los Andes



El profesor José P. Dapena, Director del Departamento de Finanzas de la UCEMA, participó y completó el recorrido de la 12ª edición del Cruce de los Andes Colombia "En los Volcanes", realizado del 8 al 10 de Febrero de 2013.

La carrera de aventura se desarrolló a lo largo de tres días, para completar 100 km de recorrido partiendo de Pucón, Chile, y llegando a Junín de los Andes. El recorrido pasa por los volcanes Villarrica, Quetrupillán y Lanín.

El profesor Dapena finalizó en la posición 197 sobre 700 participantes de la categoría individual, con un total de 15 horas.

Golf: Desafío Chevrolet IAE – UCEMA



El sábado 1º de diciembre de 2012 se llevó a cabo la séptima edición del Torneo de Golf por equipos Desafío Chevrolet IAE – UCEMA en el Club de Campo La Colina.

El equipo de golf de la UCEMA, conformado por miembros del Centro de Graduados, se impuso por 4 puntos a 2, recuperando la copa que el año anterior había ganado el IAE. El historial de torneos se encuentra 4 a 3 a favor de la UCEMA.

EQUIPO UCEMA:

• Gervasio Corach (5 hp) • Héctor Sosa (5 hp) • Santiago Tarasido (6 hp)
• Juan Castro Videla (C) (7 hp) • Matías Brandts (7 hp) • Juan Mihitarian (9 hp) • José Pablo Dapena (10 hp) • Emilio Prassolo (12 hp) • Antonio Delfino (15 hp) • Félix Ehrman (17 hp) • Alejandro Rueda (20 hp) • Ariel Scaliter (25 hp).

[institucional]

UCEMA-Universidad verde



Auditorio



Biblioteca



La Universidad del CEMA se adhirió al Programa Universidades Amigas de Ciudad Verde, que lleva adelante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Este programa hace foco en aunar esfuerzos para:

- Aumentar las opciones de transporte sustentable entre los alumnos fomentando el uso de bicicletas, colaborando con la disminución del tránsito y de los gases nocivos que emiten los transportes motorizados.

Para llevar adelante esta parte del programa el Gobierno de la Ciudad se compromete a brindar bicileteros en la UCEMA, los que serán provistos a la brevedad.

- Colaborar con la concientización de la separación de residuos en origen, promoviendo acciones conjuntas para el manejo responsable de los mismos y para garantizar la calidad ambiental y las condiciones de higiene en la Ciudad.

Con respecto a este punto la Universidad del CEMA realiza desde hace varios años la separación de residuos antes de ser depositados en los contenedores correspondientes. Ahora, el Gobierno de la Ciudad proveerá de tachos diferenciados que estarán en los lugares comunes de la Universidad.

- Por último, el Programa impulsa a generar acciones que favorezcan el consumo responsable de agua y energía.

La UCEMA, desde hace varios años, ha reemplazado las lámparas comunes por lámparas y tubos de bajo consumo en todas sus instalaciones. Además, cuenta con el apagado automático programado de los equipos de aire acondicionado a fin de colaborar con el ahorro de energía y la disminución de la contaminación sonora.

En conjunto, el Programa agrupa una serie de tópicos que atañen a todos los ciudadanos y su implementación demanda un ligero esfuerzo conjunto.

Desde la Universidad del CEMA alentamos a toda la Comunidad a sumarse a este Programa. Cada colaboración, por pequeña que sea, es un paso más para mejorar nuestra calidad de vida.



La Universidad del CEMA ya había sido distinguida en septiembre de 2010 por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como una universidad socialmente responsable por fomentar prácticas de movilidad sustentable uniéndose al Programa Bicicletas de Buenos Aires.

Faro de la Coyuntura (*)

Por Julio J. Elías, Universidad del CEMA y Banco de Inversión y Comercio Exterior, y Víctor J. Elías, Universidad Nacional de Tucumán.



Abel Viglione

El 20 de diciembre de 2012 falleció el economista Abel Viglione a los 58 años. Realizó sus estudios de Licenciatura en Economía en la Universidad Nacional de La Plata (1978) y de posgrado en el Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA, 1981). Desde 1990 se desempeñaba como Economista Senior de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL).

La economía en la Argentina le debe mucho a Abel Viglione. A lo largo de su carrera hizo un gran esfuerzo y aporte para generar estadísticas económicas con el objeto de llevar un registro detallado de la coyuntura, a lo cual adicionaba su análisis de lo que estaba ocurriendo y qué podía pasar.

Abel fue un economista que practicaba el federalismo de forma activa. Apoyó personalmente el desarrollo de datos económicos provinciales en todo el país.

La esencia de Abel era su simplicidad para explicar la economía diaria sin perder profundidad. En las reuniones y seminarios que participaba llevaba siempre prendida la antorcha de mantener claros y permanentes seguimientos de la economía. Sus escritos y conferencias reflejaban un nítido mensaje del buen análisis económico y una forma muy simple de ver lo relevante de los temas más complicados.

Abel era un economista de 24 horas al día, en la tradición de la Universidad del CEMA creía en el poder del enfoque económico para explicar el mundo que nos rodea. Sus análisis y mensajes llegaban a todo el público, especializado y en general, en forma creativa y directa. Su secreto residía en su convencimiento de que el buen economista es aquel que tiene la capacidad para dar la misma respuesta a una pregunta sobre la economía en un seminario universitario que la que daría en un ambiente informal o en un programa de televisión.

Un gran amigo de la profesión y un referente de nuestra economía, Abel deja tras de sí una gran cantidad de amigos y admiradores. Desde su laboratorio de FIEL formó numerosos economistas del país y apoyó el desarrollo profesional de sus estudiantes y colegas. Un gran ser humano y economista, el fallecimiento de Abel Viglione es una gran pérdida para la comunidad de la economía y para todos los que lo conocieron.

(*) Nota publicada el 08/01/13, *Ámbito Financiero*.



El Centro de Graduados de la UCEMA organiza periódicamente actividades académicas, sociales y deportivas; fomentando así la capacitación permanente de los egresados y facilitando el camino hacia un desarrollo profesional exitoso.

También organiza ciclos de conferencias en economía y política con formadores de opinión pública, cursos de oratoria, de conducción de

reuniones efectivas, de cata de vinos, de técnicas teatrales; entre otras actividades.

Para recibir las propuestas de actividades del CGC suscribase en www.ucema.edu.ar/cgc.

Carreras Creativas: Jorge Luis Borges (1899-1986)

Por Julio J. Elías, Director Ejecutivo del Centro de Economía de la Creatividad, UCEMA.



Foto: Biblioteca Ignoria

Jorge Luis Borges fue uno de los más grandes escritores de la lengua española del siglo XX. Su principal innovación conceptual, que introdujo ya cercano a sus cuarenta años, fue escribir cuentos de ficción "utilizando la anatomía del ensayo crítico" (J.M. Coetzee, 1998). Este nuevo vehículo le permitió explorar en un espacio reducido problemas filosóficos y matemáticos, así como las implicancias de una idea o situación hipotética (ej. una biblioteca infinita, una persona con una memoria infinita).

Las características de la obra de Borges lo revelan como un innovador conceptual. En sus escritos, hace hincapié en las ideas. Con respecto a su cuento *El Aleph* (1945), comenta: "Lo que la eternidad es al tiempo, el Aleph lo es al espacio. En la eternidad, todo el tiempo -pasado, presente y futuro- coexiste simultáneamente. En el Aleph, la suma total del universo espacial se encuentra en una pequeña esfera brillante de poco más de pulgada de ancho". Por otro lado, toma prestadas ideas de forma masiva de otros libros académicos y narrativos. En este sentido, en el prefacio de *Labyrinths* (1962), André Maurois de la Academia Francesa señala que "sus fuentes son innumerables e inesperadas, Borges ha leído todo, y sobre todo lo que ya nadie lee...".

En sus cuentos más reconocidos, Borges construye tramas complejas y cuidadosamente planificadas de antemano con un estilo casi matemático. Sobre su cuento policial *La Muerte y la Brújula* (1942), explica que "patrones en el tiempo y el espacio pueden encontrarse a lo largo de la historia. Un triángulo se sugiere, sin embargo, la solución se basa realmente en un rombo".

El ciclo de creatividad a lo largo de la vida de un escritor depende en gran medida de la naturaleza de su obra. Las carreras de los escritores conceptuales generalmente alcanzan su pico antes

de los 40 (ej. Scott Fitzgerald, Herman Melville), mientras que la de los experimentales alcanzan su pico más tarde, cuando el entendimiento y el dominio de su oficio es más profundo, ya que el mismo crece con el tiempo (ej. Charles Dickens, Mark Twain). Un hecho enigmático sobre la carrera de Borges, compartido con Gabriel García Márquez, es por qué siendo un escritor conceptual le tomó tanto tiempo llegar a su innovación más importante.

La respuesta es que su labor como escritor de cuentos empezó tarde en su carrera, cuando tenía alrededor de 33 años, la primera parte la dedicó principalmente a la poesía y a escribir ensayos críticos. En el caso de García Márquez, el principio de su carrera estuvo dedicada principalmente al periodismo. El primer libro de cuentos que publicó Borges fue *Historia Universal de la Infamia* en 1935, el siguiente, en el cual presenta de manera clara su innovación, fue *El Jardín de Senderos que se Bifurcan* en 1941 (más tarde aparece como la primera sección del libro *Ficciones*, 1944).

El ciclo de creatividad a lo largo de la vida de un escritor depende en gran medida de la naturaleza de su obra. Las carreras de los escritores conceptuales generalmente alcanzan su pico antes de los 40.

Borges tuvo una gran influencia en otros escritores latinoamericanos. J.M. Coetzee señala que la "influencia (de Borges) en las letras de América Latina -en donde los escritores tradicionalmente han mirado a Europa para sus modelos- ha sido muy grande. Él más que nadie renovó el lenguaje de la ficción y abrió así el camino a una generación notable de novelistas hispanoamericanos. Gabriel García Márquez, Carlos Fuentes, José Donoso y Mario Vargas Llosa, todos han reconocido una deuda con él". En su reseña sobre el libro *El Jardín de Senderos que se Bifurcan*, Bioy Casares anticipa su influencia y afirma: "los problemas nunca habían sido el interés principal de un cuento. Por sus temas, por la manera de tratarlos, este libro inicia un nuevo género en la literatura, o, por lo menos, renueva y amplía el género narrativo".



1. J.M. Coetzee. "Borges' Dark Mirror," *New York Review of Books*, 22 de octubre, 1998.

Inversiones Personales

Por Hernán Maggini, Responsable del Departamento de Comunicación de la UCEMA

Tres profesores de Finanzas de la UCEMA, José Pablo Dapena, Ariel Mas y Diana Mondino, realizan un análisis de las alternativas para el ahorro y la inversión personal ideal para principiantes.

El funcionamiento de la economía actual de la Argentina ha planteado un esquema de consumo por sobre el ahorro y la inversión. Sin embargo, y pese a la depreciación que va sufriendo diariamente el peso, es propicio informarse sobre las múltiples posibilidades que los mercados ofrecen para revalorizar los ahorros. De hecho, dedicar semanalmente algo de tiempo para acopiar información económica y financiera es una tarea que muchos especialistas aconsejan.

La creciente inflación lleva a tomar medidas para defender el poder de compra y para aprovechar las actualizaciones constantes de los precios (por ejemplo, anticipar gastos, comprar productos con antelación, etc.).

Hoy los mercados económicos y financieros presentan múltiples opciones con diferentes niveles de riesgo y rendimientos, que van más allá de las tradicionales formas de inversión a las que los argentinos estamos acostumbrados: dólares, inmuebles y plazos fijos.

El Dr. José P. Dapena considera justamente que el desarrollo del mercado de capitales tiene un doble beneficio, "es para dos partes: para que las empresas desarrollen y financien sus planes de inversión y para que los individuos puedan diversificar sus ahorros. De esta manera se puede salir de las inversiones tradicionales de Argentina que siempre han sido ladrillos, plazo fijo y dólar".

Riesgo, ganancia y liquidez

Previamente a iniciar una inversión, José formula los tres aspectos que se deben definir: cuánto se quiere ganar, qué riesgo se quiere correr y cuán líquido se quiere estar. En base a eso se definen los instrumentos adecuados. "Las necesidades, el perfil de riesgo del inversor y las oportunidades alternativas definen la expectativa de ganancia y la liquidez".

Ariel Mas observa una instancia previa y se apresura a aclarar que "la primera parte que hay que resaltar es que hay inversiones y consumo. Deberíamos entender esto para no caer en una trampa". Es claro, muchos piensan que para protegerse de la inflación el mejor camino es gastar el dinero. Pero eso es simplemente consumir y muchas veces ese consumo genera más gastos. "El concepto de

inversión -continúa Ariel- a mi entender es sacrificar liquidez inmediata. Uno dispone de un capital y sacrifica la liquidez de ese capital en pos de tener un capital más grande a futuro". Diana Mondino aclara que es importante no confundir tratar de no tener pesos con qué cosas hacer con esos pesos. Una inversión financiera bien hecha permite tener en un futuro mayor capacidad económica. "Todos los instrumentos financieros tienen como característica la liquidez. Un joven puede esperar muchos años y no necesita la liquidez de inmediato. En otros perfiles de inversores se necesita una certeza de contar con liquidez y requiere otro tipo de activos. Esta es una de las razones por la cual en Argentina se han priorizado siempre los activos en dólares. Permiten salir más rápido ya que mucha gente está dispuesta a comprarlos".

Cada nivel de inversión tiene además un determinado nivel de riesgo. Por lo tanto, cada persona como inversor debe identificar qué nivel de riesgo está dispuesto a afrontar. Ariel distingue que no es lo mismo el riesgo que puede enfrentar una persona de 50 años con familia, que ve cerca el momento de retirarse; que el riesgo que puede afrontar un joven profesional que empieza a tener un trabajo en el que le sobra plata todos los meses, que está pensando en una rentabilidad a futuro y puede tolerar cierta volatilidad de los mercados.

Cada inversión determinada en los mercados financieros tiene un nivel de riesgo muy variado. Por ejemplo, un título de deuda conlleva un riesgo determinado por la capacidad de percepción que uno tenga del deudor para hacer frente a los pagos de dicho compromiso. Una acción, por otro lado, lo tiene en la capacidad que uno cree que tiene la corporación para crecer y valorarse.

Sin dudas que la aversión al riesgo es entonces un elemento fundamental a la hora de definir una inversión.

Perfiles de inversores e inversiones ideales

Tanto José como Diana y Ariel coinciden en que no existen inversiones ideales, de hecho, sostienen que la manera más apropiada de invertir es a través de la diversificación. Además, mencionan que la teoría del arbitraje dice que si algo siempre es mejor que lo demás, esa posibilidad de arbitraje va a durar poco. Todos elegi-

ramos esa inversión ideal y los precios se ajustarían. Teniendo en cuenta que el mercado argentino es muy chico, muy volátil y que mucha gente ha tenido malas experiencias en distintos tipos de inversiones, hay mucho escepticismo que se suma a cierto desconocimiento de los instrumentos financieros. No se deben invertir en instrumentos o inversiones que no se conocen o entienden.

Las inversiones siempre son personales, depende de las expectativas y riesgos que cada persona está dispuesta a correr. Pero de todas maneras se puede hablar de determinados perfiles de inversores.

Así pues, podemos reconocer inversores jóvenes que están dando los primeros pasos profesionales, inversores maduros con familia e inversores cercanos a la edad de retirarse. Si bien son tres perfiles genéricos, resultan bastante concretos y ejemplificadores pudiéndose identificar para cada uno determinados tipos de inversiones más adecuadas. Para graficar esto Diana explica que, por ejemplo, un joven profesional puede ser visto como un inversor con mayor capacidad para manejar con más libertad sus consumos y de esta forma disponer de más dinero para destinar al ahorro y a diferentes tipos de inversiones. En cambio, un profesional maduro y con hijos, además de tener un nivel de consu-

mo alto debe planificar más seriamente su vejez. Entonces las opciones para este inversor ya serían otras. Lo mismo ocurre para los profesionales retirados o a punto de hacerlo, que deben planificar según sus ahorros del pasado y su jubilación del presente.

Pero lo bueno de los mercados financieros es que presentan opciones válidas para cada uno de estos perfiles y permiten un manejo relativamente simple si se tiene la información adecuada y cierto grado de conocimiento.

Una particularidad de los mercados argentinos es que además de los tres aspectos ya mencionados a tener en cuenta a la hora de invertir -riesgo, ganancia y liquidez- aparece otro factor a estudiar para tener una noción del rendimiento de cualquier inversión: la inflación.

"La inflación conspira contra el ahorro -explica José- porque contribuye supuestamente al consumo, uno trata de consumir antes que los precios suban. Entonces se hace muy difícil conciliar las necesidades de largo plazo con las de corto plazo".



Diana Mondino, José P. Dapena y Ariel Mas (de izquierda a derecha).



José P. Dapena, Director del Departamento de Finanzas de la UCEMA.

Educación Financiera

Invertir en los mercados financieros es algo que puede parecer complejo pero no lo es.

Lo que sucede a menudo es que las personas no cuentan con una educación financiera que les de confianza como para saber qué tipo de operaciones hacer, dónde hacerlas, a quién utilizar como agente intermediario, etc. Incluso es la misma falta de educación financiera la que hace pensar a las inversiones como algo meramente especulativo cuando en realidad toda inversión permite como contrapartida generar fondos para la producción.

Ariel reconoce que, en general, de la escuela secundaria se sale conociendo qué es el sistema financiero tradicional pero en una medida muy básica. "Nadie termina el secundario conociendo temas de bolsa o de mercado de valores. Sólo los egresados de carreras de grado de ciencias económicas conocen el tema. En los posgrados de la UCEMA cuando vienen egresados de otras carreras que no son económicas saben a grandes rasgos qué es la Bolsa de Comercio pero no la diferencian del Mercado de Valores o de la Caja de Valores. Tampoco diferencia bien un bono de una acción". Pero, por otro lado, nota que con el cepo al dólar la gente comenzó a descubrir un camino alternativo que es la compra de bonos, acciones y títulos públicos. Y que tampoco es necesario tener conocimientos acabados de finanzas para decidir cómo ahorrar y en qué invertir.

Por su parte, José agrega que, como consecuencia de la inflación y del querer proteger los ahorros, la gente se está sofisticando en sus inversiones. O sea, se está preocupando por aprender dónde invertir y en qué invertir. "Uno necesita estar informado para tomar las decisiones. Parte de esa información viene dada por entender cómo funcionan ciertos mecanismos. Una vez que alguien se familiariza, que se animó a hacer una operación con un agente o sociedad de bolsa, comienza a darse cuenta que no es tan complicado

como parecía". Además enfatiza que más allá de la confianza que se pueda tener en la jubilación que proporcione el Estado en el futuro, siempre es bueno ahorrar por cuenta propia.

Riesgo, ganancia y liquidez son los tres aspectos que hay que definir antes de realizar una inversión. En Argentina el factor "inflación" es otro elemento a considerar para proteger los ahorros. Cada inversor puede encontrar el instrumento financiero adecuado, acorde al riesgo que está dispuesto a correr y a sus expectativas de retorno.

Diana señala además que actualmente la información financiera está disponible en muchos lugares. Desde programas de radio y televisión hasta internet. Y menciona los cursos para principiantes que se dictan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. "El argentino que tiene capacidad de ahorrar conoce de actividades financieras. Tal vez no distinga entre un fideicomiso y un fondo cerrado de alguna naturaleza, como probablemente tampoco lo entienda un europeo promedio; pero conoce la posibilidad de comprar acciones,

de invertir en la bolsa, etc."

Claro está que en general la capacitación financiera hay que buscarla. Son pocas las ocasiones en las que desde un gobierno surja el interés por capacitar a sus ciudadanos y, en general cuando sucede, se asocia a una necesidad de financiamiento. Ariel sostiene que es una práctica que muchos gobiernos han aplicado. "Hace poco se lo vio en una campaña de YPF donde se buscaba fondear a la empresa difundiendo las bondades de este tipo de inversión. En la época de de la Rúa el ministro Cavallo había creado una página web llamada ahorrar, 'ahorr.ar', con la clara finalidad de que la gente compre letras del tesoro. Los bancos no las compraban por lo que querían que el público las adquiriera". Y concluye afirmando que evidentemente son esfuerzos espasmódicos del momento ya que no hay un plan de difusión para concientizar, o al menos informar, sobre este tipo de inversiones.

En qué invertir

Yendo puntualmente a las posibles inversiones que no sean las clásicas de inmuebles, dólares y plazos fijos (tanto por su infactibilidad por las medidas restrictivas actuales en unas, como por su rendimiento menor a la inflación en otras) se abre un gran abanico de posibilidades.

Bonos, acciones y títulos públicos son los primeros que se mencionan. Pero no son los únicos. Hoy, sostiene Diana, un seguro de vida también debe ser visto como una inversión. O sobrestockearse de productos que uno puede comercializar. Todo gasto que no sea para el consumo inmediato y que permita una liquidez a futuro mayor que la inversión inicial, es una inversión.

José, en su análisis, sostiene que a pesar de que los plazos fijos poseen un rendimiento menor a la inflación medida por organismos privados, su popularidad recae en su facilidad y disponibilidad, y quizá también en la ignorancia respecto de otras alternativas. Sin embargo, afirma que "invertir en un plazo fijo es tan simple como hacerlo en acciones o bonos. Para el primero uno tiene que ir al banco. Para los otros, a una sociedad de bolsa". Y Ariel agrega que el principal atributo del plazo fijo es que dado el corto plazo en que uno lo pacta tiene certidumbre. Uno sabe qué día vence y se tiene el dinero disponible. En cambio, al invertir por ejemplo en bonos, el precio al cual se lo va a poder vender tiene un grado de incertidumbre. Siempre está expuesto a variaciones y a que el día en que uno necesita venderlos si necesita liquidez, puede enfrentar condiciones desfavorables del mercado.

José también recuerda que en muchos casos, la mayor parte del capital de ahorro de las personas suele estar puesto en su vivienda, lo cual es una conducta perfectamente racional. Enfatiza que históricamente utilizar créditos hipotecarios como puente de ahorro ha sido una buena opción de inversión en la Argentina, pero claro está que la coyuntura macro actual no ayuda a su desarrollo. Mientras tanto, en lo que a inmuebles se refiere, Diana considera que reacondicionar una casa es parte de darle valor. Las reformas o ampliación equivalen a recapitalizarse ya que, a la hora de vender ese inmueble, el dinero invertido suele recuperarse y generar una ganancia.

Pasando a las opciones que se pueden recomendar en el mercado financiero, hoy existe en el mercado de títulos en Argentina lo que se engloba como renta fija, que son títulos públicos emitidos por el gobierno nacional o por las provincias, con diferentes monedas (en pesos o en dólares). A su vez están en pesos indexados por el CER (por la inflación), en pesos a tasa variable y un nuevo

grupos de bonos, los llamados *dollar linked*, que son títulos en pesos que ajustan por la evolución del dólar oficial. Todavía no hay emisiones nacionales de bonos *dollar linked*, si hay de la provincia de Buenos Aires, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y de otras provincias, pero ninguno nacional.

Informarse sobre las diferentes opciones de ahorro y diversificarse, es clave para el éxito de las inversiones. No es necesario ser un experto, pero sí conocer en qué se está poniendo dinero y no ponerlo todo en el mismo instrumento financiero. La edad y el momento profesional que transita el inversor determinan en parte cuáles serán las inversiones más adecuadas.

Otra inversión a considerar son los fideicomisos y los fondos de inversión. En la Argentina se encuentran bien desarrollados y permiten a inversores pequeños acceder al mismo tipo de inversiones que aquellos que disponen de fondos muchos mayores. "Ese tipo de inversiones -dice Diana- permiten sumar y agregar múltiples jugadores pequeños para que actúen bajo las mismas reglas que los jugadores grandes. Ambos instrumentos permiten participar en grandes inversiones que se subdividen en cuotas partes y aíslan al



[nota de tapa]



inversor de ciertos riesgos al contar con la figura de un Administrador de Fondos, o de un Fiduciario. En general tienen reducida liquidez, pero en caso de necesitarse los fondos, permiten un rescate anticipado afrontando ciertos costos.

Por otro lado, existe la operatoria bursátil de comprar y vender bonos en pesos o en dólares, con lo cual hoy un inversor con pesos puede comprar un bono en dicha moneda y venderlo en dólares. Es un modo indirecto pero completamente legal de convertir los pesos en dólares. Y sobre esto Ariel aclara que en general los precios son cercanos al dólar *blue*, no al oficial. Esta operatoria también es posible hacerla de manera inversa. Es decir, aquellos con dólares que desean venderlos, pueden hacerlo a un precio del orden de los \$ 8.

Hoy por hoy el menú de alternativas de bonos en dólares incluyen al llamado "*dollar linked*", donde el emisor va a pagar pesos, pero indexados por la variación que tenga el dólar oficial (hoy en el orden de \$5.20 y con un ritmo de devaluación proyectado del 20% anual). Y a los bonos que pagan en dólares, es decir, el inversor los compra con pesos y va cobrando los intereses y la amortización en dólares billete.

Esto genera la posibilidad de distintos tipos de apuestas sobre cuál de esas variables es la conveniente. Y se presenta una pulsera cada tanto sobre si el INDEC va a empezar a reconocer una inflación más realista. Los títulos que son indexados podrían tener una fuerte suba en caso que se blanquearan un poco las cifras de la inflación. En cambio los que son *dollar linked* están teniendo hoy un poquito de demanda adicional con cierta expectativa de que el dólar oficial está muy atrasado y que el gobierno acelere un poco el ritmo de devaluación o de ajuste. José sostiene que el riesgo en este caso es el desdoblamiento del tipo de cambio. Los inversores siguen prefiriendo los que son en dólares con billetes, como el

BODEN 2015 o el BONAR 2017, que al vencimiento el gobierno paga con dólares físicos. Y la inversión se puede hacer hoy en dólares o en pesos, indistintamente.

Todo gasto que no sea para el consumo inmediato y que permita una liquidez a futuro mayor que la inversión inicial, es una inversión. Se suele confundir gasto con inversión. Gastar el dinero porque no se sabe qué hacer con él antes que se deprecie, no es más que consumir.

La inversión que hoy está siendo más recomendada en la Argentina es la ligada a los títulos públicos ya que se ve una voluntad de pago más una cierta solvencia o capacidad de pago. Entonces las rentabilidades que tienen títulos públicos en dólares del orden del 10, 12 o 14 %, es algo excepcional. Y Ariel compara al mercado

argentino con el venezolano donde un bono de Venezuela rinde 7 u 8 %. "En el mediano plazo o en el corto, los bonos se van a seguir pagando, por lo cual no es una mala inversión y es un modo que la gente ve de alternativa para dolarizarse. Es un título que se paga en pesos y que a los vencimientos el gobierno va pagar en dólares".

Ahorrando USD 100 por mes durante 30 años, uno obtiene una reserva de USD 36.000. Si ese dinero se invierte en un instrumento financiero que rinda el 6% anual, al cabo de 30 años serán más de USD 100.000. Esta puede ser una forma de garantizarse una mayor jubilación para el momento de retirarse.

Diana coincide con Ariel en el sentido de que la mayor parte de la cartera apunta hacia bonos en pesos, hacia bonos en dólares o bonos *dollar linked*. Y remarca además que la inversión debe diversificarse incorporando algunas acciones. "Vale la pena hacer una apuesta a las acciones por algunas especiales, las que tienen más liquidez, más volumen". Y uno se vuelve socio de la empresa invirtiendo acciones.

Un punto a resaltar que mencionaba Diana anteriormente es la diversificación de las inversiones puesto que así como se puede ganar mucho dinero, también se lo puede perder. Tener conocimientos y diversificarse es fundamental. José cuenta que escuchó a un experto en inversiones decir que uno en general no tiene que invertir en cosas que no conoce. Es sentido común. No invertir en cosas que no entiende. Y resalta que siempre va a estar la tentación de que si uno no invierte se va a perder una gran fortuna, siempre va a estar esa ansiedad. Pero lo importante es no ceder. Si uno no entiende de qué se trata es mejor no hacerlo.

También es importante estar atentos a las inversiones que se presentan como oportunidades únicas que se terminan en breve. "Si alguien te quiere apurar para hacer una inversión, mejor no hacerla", afirma Diana. Y explica que es lo que pasa típicamente con los tiempos compartidos o terrenos en algunos countries. Generalmente si es necesario el apuro es porque no es una inversión de largo plazo y el éxito o el fracaso de la misma pueden darse con igual probabilidad.

Ahora bien, la mínima cantidad de dinero que hay que invertir en los mercados financieros es uno de los puntos a tener en cuenta. Ariel sostiene que en realidad no hay mínimos, pero tiene que ser una cifra que tenga lógica. Si la proyección es ganar de un 10 a un 15 % anual, invertir \$ 1.000 conlleva la expectativa de ganar sólo \$ 150. Claramente no tiene sentido esta inversión. Lo recomendable sería mínimamente una inversión en el orden de los \$ 10.000, aunque sigue siendo una cifra pequeña. Pero esto sirve para romper el mito de que sólo los grandes

inversores pueden operar en bolsa. "Con \$ 10.000 podés abrir una cuenta en cualquier lado. Por menos dinero no se justifica las dos o tres veces que tenés que ir a ver a tu agente de bolsa para firmar determinados formularios".

La operatoria para invertir en la Bolsa, o en otros instrumentos financieros, es tan sencilla como cualquier inversión que uno hace en un banco. Sólo cambia el intermediario. Muchas veces por desconocimiento se piensa que una inversión bursátil puede ser por de más engorrosa pero justamente la función de los agentes de bolsa es facilitar todo para que resulte simple, además de asesorar en las diferentes posibles inversiones según el perfil del inversor.

Todas las inversiones se hacen a través de un tercero, de entidades habilitadas para tal fin. Los intermediarios y la especialización son necesarios para tener mayor calidad de asesoramiento pero por sobre todo para disminuir los costos. "Si cada uno quisiera intervenir y llegar directamente a la empresa, los costos serían prohibitivos", explica Ariel.

Invertir para la vejez

Saber qué hacer con el dinero, dónde invertirlo, es fundamental para garantizar no solo un buen pasar en la actualidad sino también un retiro con muy buenos ingresos.

El funcionamiento del sistema previsional argentino puede no resultar óptimo para muchos beneficiarios debido a que los montos que se perciben no son suficientes si se tiene en cuenta todo el dinero puesto en el sistema, contabilizando todos los aportes que un trabajador realiza en toda su vida activa.

José pone un ejemplo muy gráfico y sencillo: si uno ahorra USD 100 por mes, al cabo de 1 año tendrá USD 1.200, al cabo de 10 serán USD 12.000 y al cabo de 30 años USD 36.000. Eso, si lo ahorramos dólar por dólar en una cajita. Ahora, si esos dólares se invierten en algún instrumento que tenga al menos una rentabilidad del 6%, al cabo de 1 año tendremos USD 1.240, (USD 40 por encima del capital ahorrado), al cabo de 10 años son más de USD 16.450 (USD 4.450 por encima del capital ahorrado) y al cabo de 30 años tendremos más de USD 100.000

(¡en lugar de los USD 36.000 de la cajita!), lo cual muestra la maravilla del ahorro con continuidad en el tiempo y el efecto de la tasa de interés compuesta. "Parte del desafío está dado también por el hecho de que, no obstante uno supone





que en el futuro tendrá una jubilación estatal que se ocupará de satisfacer las necesidades que tenga pasada cierta edad, siempre es bueno tener un ahorro propio". Y Ariel cuenta que ese mismo ejercicio lo da en la universidad. Y plantea que ahorrando unos USD 50 por mes entre los 20 y los 60 años de edad, a un 6% de interés anual (o sea, 0.5% mensual) se acumula un capital de USD 99.574. Con este saldo uno podría cobrar los siguientes 20 años una jubilación de USD 713 mensuales. Y este ejemplo es un ejemplo sencillo que no involucra variantes como la posibilidad de una renta vitalicia o el aumento de ahorros conforme avanza la carrera profesional del inversor. Es un ejemplo simple. Y contundente si se tiene en cuenta que un sueldo mensual de \$ 3.000 genera un aporte de \$ 420 pesos (unos 80 dólares). Porque entonces, y a fin de cuentas, "quién no aporte USD 50 por mes para su jubilación", concluye.

Thomson Reuters



El Departamento de Finanzas de la Universidad del CEMA y Thomson Reuters tienen vigente un acuerdo de trabajo conjunto.

Como parte de dicho acuerdo, los alumnos se benefician a través de terminales de Thomson Reuters ubicadas en el primer piso de la sede de Finanzas, Córdoba 637, donde pueden aprovechar al máximo la información de los mercados de capitales mundiales y las herramientas de análisis de la misma.

Breve Glosario



Diana Mondino aclara algunos conceptos que si bien suenan familiares no siempre se tiene un conocimiento preciso de los mismos.

• Acción:

Una acción es la parte alícuota del capital social de una sociedad anónima. Cabe resaltar que poseer acciones de una compañía confiere legitimidad al accionista para exigir sus derechos, y a su vez para cumplir con sus obligaciones.

• Bolsa de Comercio:

Es una organización privada que brinda las facilidades necesarias para que sus miembros, atendiendo los mandatos de sus clientes, introduzcan órdenes y realicen negociaciones de compra y venta de valores, tales como acciones de sociedades o compañías anónimas, bonos públicos y privados, certificados, títulos de participación y una amplia variedad de instrumentos de inversión.

• Bono:

Instrumento financiero de deuda utilizado por entidades privadas y gubernamentales y que sirven para obtener financiación. El bono es una de las formas de materializarse los títulos de deuda, de renta fija o variable. Pueden ser emitidos por una institución pública, un estado, un gobierno regional, un municipio o por una institución privada, empresa industrial, comercial o de servicios. Son títulos normalmente colocados al nombre del portador y que suelen ser negociados en algún mercado o bolsa de valores. El emisor se compromete a devolver el capital principal junto con los intereses, también llamados cupón. Este interés puede tener carácter fijo o variable, tomando como base algún índice de referencia.

• Caja de Valores:

Entidad que mantiene la tenencia y custodia de los títulos valores.

• Dollar Linked:

Instrumento en pesos, cuyo valor o cotización varía de acuerdo a la variación del dólar.

• Liquidez

Contar con dinero en efectivo o inversiones que se pueden transformar rápidamente en efectivo sin pérdida de valor significativa.

• Mercado de Valores:

Es un tipo de mercado de capitales en el que se negocia la renta variable y la renta fija de una forma estructurada, a través de la compraventa de valores negociables. Permite la canalización de capital a medio y largo plazo de los inversores a los usuarios.

➔ PROGRAMAS EJECUTIVOS ESPECIALIZADOS

2° TRIMESTRE DE
2013



• PERFIL DEL PARTICIPANTE

Dirigidos a profesionales interesados en actualizar sus conocimientos acerca de temas puntuales de management, finanzas y economía, entre otros.

• PROFESORES

Los Programas Ejecutivos Especializados son dictados por profesores especializados en los temas que dictan, formados en universidades de prestigio nacional e internacional y/o con experiencia profesional destacada que lo ubica en la frontera del conocimiento.

• CERTIFICADO

Se otorgará Certificado de Asistencia a aquellos participantes que hayan concurrido al 70% de las clases.

CHANGE MANAGEMENT

PERSUASIÓN

ECONOMÍA Y FINANZAS PARA NO ESPECIALISTAS

TABLERO DE COMANDO

NEGOCIACIÓN

VALUACIÓN DE EMPRESAS

NUEVAS HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS



Informes de las fechas de inicio e inscripción
(011) 6314-3000

Sebastián Godoy

ejecutivos@ucema.edu.ar | Av. Córdoba 374, CABA

INSCRIPCIÓN ONLINE: www.ucema.edu.ar/programas



UCEMA

El 2013 será un año de mayor conflictividad sindical al no resolverse el problema de la inflación



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

Desde el año 2006 la inflación en Argentina se ha convertido en una enfermedad crónica como sucediera en décadas anteriores. Más allá de la explicación oficial que va desde la negación hasta la búsqueda de conspiraciones por parte de la cadena de formadores de precios, se olvida que la inflación es un fenómeno primordialmente monetario.

De no haberse convalidado tasas de crecimiento de los distintos agregados monetarios más allá de la tasa de crecimiento de la economía, la tasa de monetización real y el crecimiento de la demanda agregada impulsada por las compras del Estado, hoy nuestro nivel de precios sería superior por efecto de los mayores precios de las materias primas, pero su tasa de crecimiento no podría alejarse de los niveles de inflación actuales que presentan nuestros vecinos como Uruguay, Chile o Brasil.

Vale la pena aclarar un poco esta cuestión. La inflación es el crecimiento continuo de los precios en tanto que el aumento del precio de las materias primas provocaría un salto de precios que no necesariamente afecta la tasa de crecimiento de los mismos de manera continua. Este salto de precios se hace por una sola vez y después su tasa de crecimiento volvería a ser cero.

Nuestro problema es más complejo que el cambio de precios de las *commodities*. Nuestro problema es la inflación crónica definida como el cambio permanente del nivel de precios a tasas que se ubicaron en torno al 20% desde el año 2006 aproximadamente.

Esta cuestión se relaciona con dos fenómenos. En primer lugar, el hecho de tener que recurrir al financiamiento monetario para cubrir problemas fiscales o sostener una política monetaria inconsistente entre el tipo de cambio nominal y la cantidad de dinero. En segundo lugar, la manipulación de la información a partir de la intervención del INDEC a partir de 2007 ha afectado las expectativas y hemos perdido la brújula que guiaba nuestros contratos y decisiones empresariales. En el ámbito empresarial y académico hemos tenido que recurrir a la construcción de otros indicadores para estimar el crecimiento de los precios y de esa manera poder tomar decisiones (ver tabla 1).

El 2013 parece ser un año complicado puesto que convergen diversos factores como emisión monetaria, control de precios y recuperación económica, que determinarían el sendero esperado de los precios.

Tabla 1

| | CPE UCEMA | Índice San Luis | Modelo UCEMA/CEA |
|------|-----------|-----------------|------------------|
| 2009 | 18,6 % | 18,5% | 21,0% |
| 2010 | 22,1 % | 27,0% | 24,7% |
| 2011 | 21,4 % | 23,3% | 20,9% |
| 2012 | 25,3 % | 23,0% | 24,4% |

Fuentes: UCEMA, Gobierno de San Luis.

El 2013 parece ser un año complicado puesto que convergen diversos factores que determinarían el sendero esperado de los precios:

1. Nada hace suponer que la tasa de emisión se ubique por debajo del 30%, lo que fijaría un piso alto para la inflación.

2. La política de control de precios o acuerdo de precios no bajará la tasa de inflación, en todo caso afectará las estadísticas al aparecer nuevas marcas o nuevos envases que no estén considerados en las muestras de los índices¹.

3. La actividad económica está lejos de recuperarse y es probable que se profundice el estancamiento en los servicios. La economía sólo estaría impulsada por las exportaciones de materias primas y la leve recuperación económica del Brasil.

4. En materia fiscal, los problemas de tener un sistema procíclico, es decir, que se muevan en la misma dirección que el nivel de actividad, dejarían en evidencia un déficit oculto y un serio problema de financiamiento para algunas provincias.

5. Finalmente, el hecho de que el año 2013 sea un año electoral podría afectar las expectativas acelerando los procesos de desmonetización ante la falta de herramientas y decisiones políticas para enfrentar los problemas con sus respectivos costos.

Es de esperar, como escenario más probable, que para 2013 la tasa de inflación se ubique en torno al 32,5% anual, con un rango de variabilidad total que va desde el 32% al 39%. Esto explica por qué el tema de la actualización salarial será el problema político emergente del desmanejo monetario de los últimos años.

Frente a esto es que hemos aplicado las conclusiones de un modelo publicado en el Centro de Economía Aplicada².

Es de esperar, como escenario más probable, que para 2013 la tasa de inflación se ubique en torno al 32,5% anual, con un rango de variabilidad total que va desde el 32% al 39%.

Sin dudas esto explica por qué el tema de la actualización salarial será el problema político emergente del desmanejo monetario de los últi-

mos años. El error en el diagnóstico del Gobierno acerca de las verdaderas causas de la inflación, lo llevará a un escenario de mayor conflictividad en materia sindical donde pretenderá acordar precios y salarios.

Sin dudas el Gobierno ha caído en su propia trampa al culpar al resto de los actores de la economía de acelerar los precios olvidando que la inflación sólo puede ser generada por los errores sistemáticos que ha venido cometiendo desde hace varios años en materia de política monetaria, fiscal y cambiaria.

Bibliografía

- "La actividad económica no repunta". F Fawaz, N Mizrahi, Centro de Economía Aplicada-UCEMA.
- "La inflación en Argentina seguirá creciendo pero el escenario de aceleración es todavía improbable". M Fernández, Centro de Economía Aplicada-UCEMA.
- "Inflación y emisión desde el año 2003". F. Fawaz, Centro de Economía Aplicada – UCEMA.
- "Fragilidad Fiscal ante shocks internos y Externos". M Fernández, Centro de Economía Aplicada-UCEMA.

(1) En términos metodológicos los índices reflejarán la caída en la tasa de crecimiento de los precios de productos que dejarán de existir o serán desabastecidos.

(2) "La inflación en Argentina seguirá creciendo pero el escenario de aceleración es todavía improbable". M Fernández, en <http://www.ucema.edu.ar/investigacion/cea-proyeccion-inflacion-102012>

Mejorando el desempeño organizacional



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

En la Argentina actual algunas organizaciones crean valor. Lo que producen excede largamente el costo de los recursos empleados. Otras, por el contrario, destruyen riqueza: los beneficios que generan para la sociedad son inferiores al valor de los recursos empleados. Conocer más sobre creación o destrucción de valor es el objetivo principal de la Teoría de la Organización. En esta nota hacemos algunas reflexiones sobre la inserción de esta temática en un programa de estudios universitario.

El desempeño de una organización depende en forma marcada de los incentivos que enfrentan sus integrantes.

Organizaciones: ¿Qué enseñar, qué aprender?

El desempeño de una organización depende en forma marcada de los incentivos que enfrentan los integrantes de ésta. El “*accountability*” (o “necesidad del dar cuenta”) es un factor de gran importancia en lo relativo a disciplinar a aquellos que toman decisiones. En este sentido, las empresas que operan en mercados razonablemente competitivos tienen sobre sí una “Espada de Damocles”: si no agregan valor serán duramente castigadas. Sus clientes “votarán con los pies” y se llevarán su demanda a otro lado. En contraste con lo anterior, la frecuente falta de respuesta de muchas organizaciones públicas obedece precisamente a la imposibilidad o dificultad de retirar demanda de éstas y asignarla a otras alternativas. La interminable cola de los jubilados en el Banco Nación o Banco Provincia para cobrar su modesta mensualidad obedece precisamente a este fenómeno.

Pero comprender a las organizaciones requiere prestar atención también a otros aspectos. Al respecto, un problema básico que enfrenta todo individuo que trabaja en una organización es el de la racionalidad acotada (en inglés *bounded rationality*). Este término -acuñado por Herbert Simon- hace referencia a la capacidad limitada del individuo de comprender el entorno que lo rodea, identificar problemas y resolverlos. Simon hace una observación interesante: el verdadero

problema de decidir no es tanto elegir entre alternativas (como plantea la Teoría de la Decisión clásica) sino identificar alternativas sobre las cuales debe decidirse¹. Para dar un ejemplo, el problema de un gerente no es decidir si despedir (o premiar) o no a Juan, sino dirigir su atención a analizar el desempeño de Juan. No prestar atención a este problema puede ser en extremo costoso. Pero nuestra capacidad de atención es limitada por lo que en la práctica bien puede ocurrir que descuidemos esto. El problema entonces es cómo asignar capacidad de atención escasa entre alternativas (algunas imperfectamente conocidas). Esto es en general más importante que elegir entre alternativas ya conocidas.

Vernon Smith -que al igual que Simon obtuvo el Premio Nobel en Economía- desarrolla los conceptos anteriores². Smith distingue entre dos tipos de racionalidad. La primera es la **constructivista**, basada en el diseño novedoso de “soluciones ideales”. Estas soluciones surgen de razonamiento puro, ayudado por lo que podríamos llamar “formación profesional”. La segunda racionalidad es la **ecológica** basada no ya en razonamiento abstracto sino en observación, “prueba y error” y adaptación paulatina a situaciones cambiantes. Smith señala lo siguiente: la racionalidad constructivista sirve para diseñar nuevas alternativas, que pueden o no ser exitosas. Provee variación a través de nuevas alternativas. Pero es la racionalidad ecológica (adaptada a circunstancias) la que en definitiva termina eligiendo (a través del “prueba y error”) entre las alternativas planteadas.

Manos a la obra

Una pregunta que nos hacemos los que enseñamos cursos universitarios es de qué forma estos cursos servirán al desarrollo intelectual del individuo. A nivel más práctico, también nos preguntamos qué podemos hacer para facilitar la inserción de los jóvenes graduados en el mercado laboral y su posterior progreso.

Algunos recomiendan que para lograr los objetivos anteriores hay que centrar atención en “cosas prácticas”. Aprender a “ser útil” en el mundo del trabajo. En un contexto organizacional, por ejemplo, conocer detalles de legislación laboral, de un programa de computación determinado o de normativa referente a comercio internacional.

Este enfoque parece atractivo, sin embargo

puede resultar engañoso. Lo “práctico” se vuelve rápidamente obsoleto. Sirve además para circunstancias muy particulares, apartarse de ellas generalmente implica que el conocimiento adquirido carece totalmente de valor. Para aprender sobre organizaciones resulta en cambio de mayor valor prestar atención a aspectos básicos y universales: cómo responden los individuos a incentivos de distinto tipo y qué implicancias tienen distintas formas organizacionales sobre estos incentivos. Asimismo, comprender mejor de qué forma el individuo organiza los procesos mentales qué orientan sus decisiones.

En una economía moderna coexisten una variedad de organizaciones: desde grandes corporaciones con accionistas anónimos, hasta pequeñas empresas unipersonales, pasando por cooperativas, fundaciones y organizaciones públicas. Si bien cada una de estas tiene características particulares, existen aspectos que son comunes a todas. Los conceptos básicos de Teoría de la Organización deberían permitir comprender mejor las diferencias entre distintas estructuras organizacionales, pero también identificar los aspectos básicos que todas comparten. Un buen marco conceptual permite, en efecto, identificar regularidades y no analizar una organización en particular como algo totalmente distinto.

En el aprendizaje activo no sólo se internalizan conceptos teóricos sino que estos se ponen a trabajar mirando lo que ocurre en el mundo que nos rodea.

Pero mejorar nuestro conocimiento de organizaciones requiere algo más: debemos “ensuciarnos las manos” analizando casos reales. El material conceptual que estudiamos, en efecto, solo se internaliza si es usado por nosotros mismos para analizar cierto problema (una cosa es contestar preguntas en un examen y otra muy distinta aplicar en forma creativa conceptos teóricos a situaciones novedosas).

Trabajo independiente mediante “estudios de caso”

En el **aprendizaje activo** no sólo se internalizan conceptos teóricos sino que estos se ponen a trabajar mirando lo que ocurre en el mundo que nos rodea. ¿Por qué las cooperativas tienen relativa escasa difusión, aún cuando cuentan con considerables ventajas impositivas? ¿Qué evidencias existen de diferencias de productividad entre organizaciones públicas y otras similares,

pero de tipo privado? ¿Cómo influyen los distintos tipos de financiamiento sobre el desempeño de las ONG? ¿Qué impacto tendrá sobre la calidad educativa un sistema de *vouchers* como el utilizado en algunos países?

Preguntas como las anteriores pueden responderse mediante el “análisis de casos reales”. Pero por “estudio de caso” no entendemos la lectura de casos utilizados en las escuelas de negocios (por ejemplo, los famosos “Harvard Case Studies”), sino por el contrario **análisis en forma independiente** de problemas organizacionales. Y que este análisis concluya en un informe manuscrito.

El análisis a realizar no busca obtener “recomendaciones”, más bien el objetivo es comprender por qué ocurren ciertos eventos en la organización bajo estudio. Partimos de la base que toda organización que subsiste tiene características adaptativas que no deben ser ignoradas. Comprender estas características es el objetivo principal del ejercicio. El responsable de elaborar el estudio de caso se coloca en el papel similar al de un antropólogo: existe un sistema social (en este caso una organización) que debe ser estudiado. Estudios de caso recientes incluyen aspectos tan diversos como:

- Restricciones para implementar sistemas de incentivos por productividad en empresas (alumna Martina Reinicke).
- Patrones de decisión y de delegación en empresas familiares (alumna Florencia Linares).
- Distintos tipos de ONG: asistencialistas y de desarrollo (alumna Carolina Esley).
- Conflictos laborales y oportunismo en una PyME (alumna Tamara Hochman).

En la UCEMA, la elaboración de estudios de caso por parte de alumnos deja al menos dos enseñanzas valiosas. Por un lado, brinda evidencia palpable de la enorme variedad de organizaciones y problemas organizacionales. Pero el trabajo independiente tiene además otro resultado por demás importante: constituye una excelente oportunidad para que el alumno mejore su capacidad de presentación y comunicación escrita, una habilidad de importancia central en el mundo laboral futuro.

La frase “escribir para aprender” resume de algún modo los conceptos anteriores: la elaboración del estudio de caso contribuye a que el alumno mejore su capacidad de comunicación escrita, pero también a un afianzamiento de los conceptos básicos de Teoría de la Organización: los razonamientos abstractos elaborados por terceros son puestos a trabajar, internalizándose de manera más duradera.

(1) March, J. y H. Simon (1993 [1958]), *Organizations*. Blackwell.

(2) Smith, V. L. (2008), *Rationality in economics – constructivist and ecological forms*. Cambridge.

La Reforma Migratoria en EE.UU. (*)



La reforma migratoria está otra vez en la agenda política de los Estados Unidos. El 28 de enero pasado un grupo bipartidario de senadores propuso una ambiciosa reforma. Al día siguiente el presidente Barack Obama dijo que el plan de los senadores se podría reconciliar con su propia propuesta, comentando que no aprobar la legislación migratoria fue el mayor fracaso de su primer mandato. Pero es en la Cámara de Representantes donde cualquier acuerdo va a jugar su suerte.

La cuestión central con la que tienen que lidiar ambos planes es la inmigración "indocumentada" o "ilegal". Ésta incluye tanto a los 11 millones de indocumentados actualmente presentes en el país como a los que podrían venir en el futuro.

Las opciones para los indocumentados varían entre las duras y las blandas. Las primeras, producto de una visión de la inmigración como amenaza, incluyen deportaciones masivas y más controles en la frontera y dentro del país. Las blandas proponen varias opciones de regularización para indocumentados. El plan de los senadores condiciona cualquier legalización a la implementación previa de controles más estrictos al ingreso y permanencia de extranjeros.

Aunque en su primer mandato Obama aplicó medidas duras como parte de una estrategia general para construir una imagen de presidente fuerte en temas de seguridad, su posición actual y la de los líderes demócratas del Congreso es la de un "sendero a la ciudadanía" para los indocumentados que cumplan con ciertos requisitos. Existen indicaciones de que los representantes republicanos (que son actualmente la mayoría) solamente aceptarán medidas más modestas, tales como programas de migración legal temporaria. Esta última opción no ha sido históricamente considerada aceptable por los sindicatos, aliados políticos del partido Demócrata.

La última reforma migratoria importante se aprobó en 1986, tiempos del presidente Ronald Reagan. Incluyó una significativa regularización con un "sendero hacia la ciudadanía" y varias medidas de *enforcement*, pero no hubo aumentos en la inmigración legal permitida que respondieran a las demandas empresariales. En consecuencia, la población de inmigrantes indocumentados volvió a aumentar.

También aumentaron fuertemente los costos fiscales de implementar la legislación migratoria. Según un reciente informe del Migration Policy

Institute (una institución no partidaria), se gasta actualmente quince veces más dinero que en 1986. El documento demuestra que en el 2012 el gobierno estadounidense destinó 18 mil millones de dólares al *enforcement* de medidas migratorias por parte de dos agencias (Customs and Border Protection e Immigration and Customs Enforcement). Esta cifra es casi un 25% más de lo que en el mismo año gastó colectivamente en todas las agencias que hacen cumplir otros tipos de legislación criminal: el Federal Bureau of Investigations (FBI), Drug Enforcement Agency (DEA), Secret Service, US Marshals Service, y el Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives. Hay más personas detenidas en prisiones federales por violaciones migratorias que por todos los otros tipos de crímenes federales. Las deportaciones también están en auge: mientras que en 1990 hubo 30.000 deportaciones, en 2011 hubo casi 410.000.

Una reforma dura implicaría deportaciones aún más masivas y regulaciones más restrictivas. Esas medidas tienen costos humanos muy altos que dañan a la sociedad. Tal vez el mejor ejemplo de esto sea la alta proporción de chicos en las escuelas que temen un día volver a casa y encontrar que sus padres fueron deportados, o que incluso no van a la escuela porque sus padres creen que así hay menos probabilidades de que las autoridades migratorias los descubran.

Una reforma dura implicaría deportaciones aún más masivas y regulaciones más restrictivas. Esas medidas tienen costos humanos muy altos que dañan a la sociedad.

Dado que a pesar de todos los esfuerzos el número de indocumentados ha crecido, muchas voces vienen reclamando otra reforma migratoria desde la década del '90. Sin embargo, aunque el tema apareció en la agenda política varias veces, nunca se logró avanzar. En 2007 el presidente republicano George W. Bush y el Senador demócrata Ted Kennedy se aliaron para proponer una reforma, pero el intento fue bloqueado por las

Por **Sybil D. Rhodes**, Profesora y Secretaria Académica del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, UCCEMA

(*)La presente nota es una ampliación del artículo publicado el 14 de febrero de 2013 en el diario Clarín.

presiones de los votantes conservadores de los legisladores del mismo partido del presidente.

Una política migratoria con preferencias regionales no es consistente con la orientación política, económica y cultural de los EE.UU., que desde comienzos del siglo XX ha evolucionado siempre hacia una mayor diversificación de sus vínculos internacionales.

Algunos piensan que esta vez el contexto político ha cambiado lo suficiente para que el resultado sea diferente. El impacto del voto de la población de ascendencia latinoamericana en la elección presidencial del año pasado fue aun más importante que en el 2008. Si Mitt Romney hubiera mantenido el 35% del voto hispano que ganó George W. Bush en el 2008, es probable que hubiera ganado la elección. Tal vez Romney lamente ahora sus propuestas políticas de "auto-deportación" y su apoyo a medidas anti-inmigrantes en Arizona (las dos posiciones fueron tácticas para ganar votos conservadores en la elecciones primarias de su partido). Los republicanos necesitan que el plan del congreso sea aprobado para suavizar su imagen en el segmento hispano del electorado. La única duda es si esta vez los congresistas republicanos volverán a privilegiar los deseos de sus apoyos más conservadores, que están en declinación política y demográfica, o si votarán a favor de los intereses futuros del partido.

Según la lógica económica, quienes tendrían más razones para preocuparse por la competencia de los inmigrantes son los trabajadores latinos de baja educación. Estudios económicos recientes muestran que son ellos quienes compiten directamente con los migrantes en el mercado de trabajo. Pero la política de la reforma migratoria no se explica solamente por el interés económico. Entran también en juego importantes cuestiones de identidad cultural.

La reforma, si ocurre, afectará a inmigrantes de todo el planeta. En el futuro es probable que aumente el peso de los inmigrantes asiáticos y africanos. Sin embargo, casi todo el debate político y cultural del momento se centra en la inmigración de los "latinos" o hispanoparlantes (quienes constituyen más del 75% de los indocumentados). Algunos temen que la inmigración masiva de per-

[notas de análisis]

sonas que hablan un mismo idioma y vienen de países geográficamente cercanos debiliten las tradiciones culturales y políticas estadounidenses, posición sostenida en un influyente libro de 2004 del ya fallecido politólogo Samuel Huntington.

Los investigadores que han estudiado la cuestión en forma rigurosa han demostrado, sin embargo, que los inmigrantes latinoamericanos incorporan rápidamente valores similares a los de la población nativa. De todas formas, seguramente se podría acelerar el proceso de integración justamente mediante una reforma que saque a los indocumentados de las sombras.

No debería sorprender que haya quienes presentan sus argumentos de forma poco amigable hacia las personas de raíces latinoamericanas. La solidaridad latina frente a este tipo de discurso (y su importancia en el cálculo político) explica por qué el tema interesa a cubano-americanos prominentes, tales como el Senador Marco Rubio (republicano del estado de Florida y posible candidato presidencial en 2016), aún cuando todos los cubanos han estado exentos de las restricciones de la legislación migratoria estadounidense desde 1966.

La idea de una regularización ha sido cuestionada por algunos grupos de inmigrantes de otras regiones. Confunden la proximidad territorial y las dinámicas económicas y familiares, que han generado un flujo de hispanoparlantes proporcionalmente alto, con una discriminación legal en favor de éstos. Una política migratoria con preferencias regionales no es consistente con la orientación política, económica y cultural de los EE.UU. que, desde comienzos del siglo XX, ha evolucionado siempre hacia una mayor diversificación de sus vínculos internacionales. Dado que la inmigración legal es más equilibrada regionalmente que la ilegal, la mejor forma de mantener esta orientación es incrementar el número de visas para inmigrantes de todas las partes de la tierra.

Una reforma que quitara las cuestiones étnicas y culturales de la agenda política produciría importantes beneficios económicos y sociales para los EE.UU. Además podría mejorar el contexto de las relaciones internacionales dentro del hemisferio, en el cual existen varios países muy afectados por las decisiones migratorias estadounidenses (como México, El Salvador y Ecuador). Esto a su vez contribuiría a que la agenda regional avance en temas claves, tales como desarrollo económico, medioambiente, seguridad y estabilidad democrática.

“Educación, educación, educación y otra vez educación” (*)



El título de esta nota ha sido extraído del discurso de asunción del Presidente del Uruguay, José Mujica, el 1 de marzo de 2010: “Los temas de Estado deben ser pocos y selectos. Deben ser aquellos asuntos en los que pensamos que se juega el destino, la identidad, el rostro futuro de esta sociedad. Sin pretensiones de verdad absoluta, hemos dicho que deberíamos empezar con cuatro asuntos, permítanme un pequeño subrayado: educación, educación, educación y otra vez educación. Los gobernantes deberíamos ser obligados todas las mañanas a llenar planas, como en la escuela, escribiendo 100 veces: debo ocuparme de la educación. Porque allí se anticipa el rostro de la sociedad que vendrá. De la educación dependen buena parte de las potencialidades productivas de un país, pero también depende la futura aptitud de nuestra gente para la convivencia cotidiana”.

¡Qué claridad! Qué diferente a los tweets de nuestro ministro de Educación, Alberto Sileoni, quién el 2 de agosto pasado escribió: “No es cierto que la secundaria argentina esté en una crisis perpetua”, para agregar el 11 de septiembre, probablemente en homenaje al Día del Maestro, que “un buen educador es un militante que está comprometido con su trabajo”. Qué diferencia con la posición del ministro, a mediados del año pasado, cuando se llegó al absurdo de impedirse el dictado de clases en el Colegio Nacional Buenos Aires por el funcionamiento de un bar. Alberto Sileoni, lejos de censurar este hecho, afirmó que la toma “es un triunfo de la democracia y un triunfo de la educación. Lo primero que me sale es celebrarlo”.

“No es cierto que la secundaria argentina esté en una crisis perpetua”.

Alberto Sileoni,
ministro de Educación.

Dos países y dos visiones sobre la educación. En Uruguay constituye un punto focal de la sociedad, en la Argentina un terreno de interminables disputas ideológicas mediante las cuales se hipoteca el futuro de generaciones de compatriotas.

¿Qué evidencia más incontestable que los

resultados del examen PISA, el cual cada tres años analiza hasta qué punto los alumnos próximos a culminar su escolaridad secundaria han adquirido los conocimientos necesarios para su inserción en la actual sociedad del conocimiento? Si comparamos nuestro rendimiento en la ronda 2009 con los restantes siete países latinoamericanos participantes los resultados son lamentables. Uruguay encabeza el ranking en matemáticas, seguido por Chile, intercambiando posiciones en ciencias y lectura. Argentina solamente supera a Perú y Panamá.

“Un buen educador es un militante que está comprometido con su trabajo”.

Alberto Sileoni,
ministro de Educación.

Examinemos nuestras diferencias con Uruguay. En matemáticas Uruguay nos supera por 39 puntos, en lectura por 28 y en ciencias por 26. Los resultados son aún peores si centramos nuestra atención en la educación pública, la cual predomina en Uruguay al concurrir el 82% de los examinados a esta clase de establecimiento contra el 64% en nuestro país. En este segmento, Uruguay nos supera en matemáticas por 48 puntos, en lectura por 42 y en ciencias por 39. La evidencia es clara, la educación pública en nuestro país genera graduados peor preparados para insertarse en la sociedad que los que produce el país hermano.

El nuevo ciclo lectivo adelantó su inicio al 25 de febrero. Al respecto, el ministro de Educación expresó que “de esta manera, se pretende renovar el objetivo de garantizar los 190 días de clase”.

190 días de clase. ¿Podemos encontrar algún otro país con un calendario similar? Curiosamente lo hallamos en Finlandia, país con el cual lastima compararse en términos de nivel educativo. Los resultados de los exámenes PISA, una vez más, constituyen clara evidencia de ello.

Desde que el examen comenzó a administrarse en el año 2000, Finlandia ha sido considerado el país líder en educación en Europa, mientras que, tal como lo hemos ilustrado, el desempeño de la Argentina ha sido paupérrimo. Veamos las

Por **Edgardo Zablotzky**, Profesor de Economía, UCEMA.

(*) La presente nota ha sido elaborada en base a las publicadas en El Cronista Comercial el 24/05/2012, el 23/08/2012 y el 12/10/2012; y en Clarín el 31/10/2012.

diferencias en la ronda 2009: en lectura Finlandia obtuvo 536 puntos, aventajándonos por 138 unidades, mientras que tanto en matemáticas como en ciencias la diferencia se incrementó a 153.

¿Es de esperarse que el aumento de los días de clase le permita a la Argentina equipararse a Finlandia ascendiendo, por ejemplo en lectura, de la posición 58 que alcanzó en 2009, sobre 65 países participantes, a la tercera posición ocupada por Finlandia? Es obvio que no, la calidad también importa, pero no por los motivos por muchos argumentados al discutirse la extensión del calendario académico a 190 días.

Por ejemplo, Sonia Alesso, Secretaria del gremio docente de Santa Fe, expresó que “más que cantidad de días, lo que exigimos es calidad en las condiciones de enseñanza y aprendizaje. No vamos a decir que estamos en contra de comenzar las clases el 25 de febrero porque el calendario escolar es una facultad del Ministerio de Educación. Pero nuestra postura como gremio es que agregar días de clases por sí sólo no va a garantizar la calidad educativa. Es un falso dilema plantear solamente la extensión del calendario. Por eso planteamos que los edificios escolares tienen que estar en condiciones, los cargos creados, salarios dignos, tiene que haber ventilación en las escuelas, tienen que funcionar los servicios esenciales. Todo esto tiene que estar garantizado por el Estado. Por eso, más que sumar días de clases, se debe cumplir con condiciones dignas de enseñar y aprender”.

“Es incorrecto y prejuicioso pensar que un maestro tenga que estudiar en la universidad para estar capacitado para ejercer su función”.

Alberto Sileoni,
ministro de Educación.

Sus reclamos eran lógicos, pero dichos problemas son inexistentes en Finlandia. ¿Esperaría Ud. que Argentina hubiese ocupado en la ronda de PISA llevada a cabo en 2012 una posición similar a la de Finlandia, si mágicamente se hubiesen solucionado cada uno de estos problemas? Yo creo que no.

¿Dónde encontramos diferencias? Sin duda, en el nivel de formación de los docentes. En nuestro país solamente el 20 % de los profesores de educación secundaria tiene formación univer-

[notas de análisis]

sitaria y capacitación pedagógica. En Finlandia es requisito para ser docente, aún a nivel primario, ser graduado universitario y tener un grado posterior de maestría.

A partir de este año en la Argentina y en Finlandia los alumnos concurrirán a la escuela la misma cantidad de días. Si deseamos que los resultados sean similares es hora que nos preocupemos no tan sólo de lograr que los chicos completen la educación obligatoria y que el año lectivo comprenda efectivamente los 190 días, sino también de la educación que recibirán dentro del aula. De lo contrario continuaremos enfrentando la triste realidad que cada tres años los exámenes PISA nos obliga a reconocer.

Nuestra educación requiere un agiornamiento similar al provocado por Sarmiento hace 150 años. La historia que dio origen al sistema de instrucción primaria de nuestro país comenzó con su estadía en Inglaterra en 1847, enviado a Europa por el ministro chileno de Instrucción Pública, Manuel Montt, para estudiar cómo funcionaba la educación en otros países. En Londres leyó un informe sobre el tema escrito por Horace Mann, el cual lo impactó y lo motivó a continuar su viaje a Estados Unidos para conocerlo. Sarmiento vio en Estados Unidos la imagen de lo que quería para la Argentina. Visionario utópico, deseó traer 3.000 maestras americanas. Finalmente fueron tan sólo 65, 61 mujeres y 4 hombres, suficientes para fundar el normalismo en la Argentina y llevar nuestra educación al nivel de excelencia que permanece en el imaginario de muchos compatriotas.

¿Por qué entonces además de preocuparnos por la cantidad de días de clase no nos preocupamos por el mejor aprovechamiento de cada uno de ellos? ¿Por qué, tal como lo hizo Sarmiento, no investigar otras sociedades? Hoy es mucho más fácil hacerlo que hace 150 años. ¿Por qué no estudiar los requerimientos para ejercer la profesión y el proceso de formación docente en países líderes en las evaluaciones PISA? ¿Por qué afirmar, tal como lo ha hecho el ministro de Educación, que “es incorrecto y prejuicioso pensar que un maestro tenga que estudiar en la universidad para estar capacitado para ejercer su función”? Argentina forma parte del mundo, ¿por qué tratar de inventar la rueda nuevamente?

Calidad, no tan sólo cantidad, de eso se trata. Al fin y al cabo, ¿para que sirve un título si el mismo no califica al graduado para desempeñarse en la sociedad en la que le ha tocado vivir?

[dónde están ahora]

Cambios laborales de alumnos y graduados

ALUMNOS LIDE (Lic. en Dirección de Empresas)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Fernández, Juan P. | COTECUD SASE | Sprayette SA |
| Fernández Ribas, Nicolás | Deloitte & CO SRL | Clarck Entertainment SRL |
| Tomasin, Francisco | Standard Bank SA | KPMG |

ALUMNOS LIE (Lic. en Economía)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|--------------------------|------------------|-------------------------|
| Mamone Soneira, Guido P. | Havas Media | SuperSport South Africa |

ALUMNOS ININF (Ingeniería en Informática)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|---------------------------|------------------|----------------|
| Sapoznik Derman, Paola E. | Batanga Media | Grupo Infobae |

ALUMNOS MAF (Maestría en Finanzas)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|-------------------|------------------|--|
| Vergara, Juan I. | Megainver SGFCI | Ministerio de Economía y Finanzas Públicas |

ALUMNOS MEP (Maestría en Evaluación de Proyectos)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|-------------------|-------------------------------|----------------|
| Giraud, Carla A. | Inteligo Bank - Banca privada | JP Morgan |

GRADUADOS LIDE

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|---------------------|-----------------------------|----------------|
| Camponovo, Matias | Paradigma Consultores Asoc. | Banca Familia |
| César, Andrés | Laptop Aid | Vesta SH |
| Gahan, Juan P. | Coca Cola de Argentina SA | Loncon SA |
| Hourbeigt, Pedro J. | La Sociedad SA | EcoApps |

GRADUADOS LIE

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|--------------------------------------|------------------------------------|--|
| Manganelli, Maximo A. | BNP Paribas Investment Partners SA | Estudio Contable |
| Marquez Alvarez de Toledo, Francisco | Citibank | Cámara Argentino-Alemana de Industria y Comercio |
| Mitidiero Soto, Brenda M. | Grupo Cohen SGR Cardinal | Accenture |
| Scocozza Meza, Maximiliano F. | Johnson & Johnson Argentina SACI | SCA Svenska Cellulosa Aktiebolaget |
| Vollmer, Delfina | Fernanda Charquero | Cooperativa Barrio La Juanita |

GRADUADOS CCP (Carrera de Contador Público)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|---------------------|-------------------------|-------------------|
| Ledesma, Gladys N. | VIALCO SA | Electroingeniería |
| Morano, M. Victoria | C. San Martín de Tours | IBM |
| Ravazzola, Juan I. | First Data Cono Sur Co. | Investors Toolbox |

GRADUADOS LICP (Licenciatura en Ciencias Políticas)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|----------------------|--|-------------------------|
| Bellati, Félix J. | Dafiti | FnBox Online Adventures |
| Rodriguez, Marianela | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina | Fundación Pensar |

GRADUADOS MADE (Maestría en Dirección de Empresas)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| Bedrossian, Pablo R. | Boehringer Ingelheim | Laboratorios Finlay SA, (San Pedro Sula, Honduras) IBM Argentina SRL |
| Ceniceros Melano, Maximiliano A. N. | LAT-COM | Revlon Argentina SKF Argentina SA |
| Fernández, Carla C. | Covidien Mallinckrodt Medical | APSA Internacional SA |
| Flores, Gustavo J. | Amcor PET Packaging | Verizon Argentina SRL |
| Gort, Gustavo | Progide Global Services | IBM |
| Martínez Farré, Hilda M. | Experian Strategic Solutions | Pinturerías Rex SA |
| Pimentel, Ignacio | Accenture | Carrier Argentina SA |
| Piriz, Lisandro | Actividad independiente | Establecimientos Gamar SA |
| Rivero, Miguel H. | Becker Underwood Argentina | GC Gestión Compartida SA |
| Scheerle, Federico J. | Natus | Motortrac SRL |
| Veltri, Martín A. | Chevron Business Support Center SA | |
| Zjaria, Pablo N. | Agroseis SRL | |

GRADUADOS MAE (Maestría en Economía)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Figuera, María G. | Secretaría de Comercio Exterior | Secretaría de Industria |

GRADUADOS MAF

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|---|---------------------------------|---|
| Bessone, Leandro C. | Banco Galicia | Cordubensis SA |
| Campos, Alejandro D. | Swiss Medical Group | Saltcard SA |
| Corradi Cattani, Alejandro H. | Natura Cosmetics | Puente Hnos Sociedad de Bolsa Citibank |
| Espósito, Agustín | BNP Paribas | Uruguay Mineral |
| Ferrari, Pablo M. | TVG SA | Exploration |
| Kelly Grinner, Patricio J. | Bunge Argentina SA | MBA Lazard Banco de Inversiones |
| Maccarrone, Federico | Banco Itaú Argentina SA | Mercado Abierto Electrónico SA |
| Navarro, Leandro A. | Zurich | Galicia Seguros SA |
| Ramón Minetto, María C. | Apotex SA | Quintiles Argentina SA |
| Roberts, Andrés | LDC Argentina SA | Louis Dreyfus Commodities LLC |
| Scaliti, Marcos A. | Newsan - Sanyo Argentina | Jumbo Retail Argentina SA |
| Striglio, Nicolás | Asesor Agropecuario Financiero | Vitruvius - Ingeniería y Construcciones |
| Suárez de la Llosa, Felicitas Villar, Federico A. | Banco Comafi | Banco Galicia Bs. As. |
| | BNP Paribas Investment Partners | Compass Lexecon Inc. |

GRADUADOS MAG (Maestría en Agronegocios)

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|------------------------|-------------------|----------------------|
| Martínez, Alejandro G. | Agrocientífica SA | Asesorías del Centro |

GRADUADOS MEP

| Apellido y Nombre | Empresa Anterior | Empresa Actual |
|-------------------|------------------|----------------------|
| Mele, Fernando J. | Datastar | Nativia Producers SA |

UNIVERSIDAD DEL CEMA



MBA MAF

INGRESO EN JUNIO

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.



www.ucema.edu.ar



Informes:
MBA: Luis Rastelli o Exequiel Torres, mba@ucema.edu.ar
MAF: Rodrigo Miranda o Lucía Ocampo, maf@ucema.edu.ar
 Av. Córdoba 374, Ciudad de Bs. As. • Tel. (011) 6314-3000



UCEMA



Escuela Gayón