

REVISTA

ucema

N° 32 | diciembre de 2016

ISSN 2422-7811

OPINIÓN

Argentina Fiscalmente
(Políticamente) Inviabile

Trump presidente:
¿Qué esperar?

Crecimiento económico y
sustentabilidad ambiental:
¿“juntos a la par”?

DESARROLLO PROFESIONAL

Las nuevas carreras
profesionales



Premio
Carreras
Creativas 2016

Marcia Schwartz

El Nobel de Economía Alvin Roth en la UCEMA

“Market design is always political”

NOTAS DE ANÁLISIS

¿Qué tipo de pobreza es la “pobreza cero”? | Mecenazgo Educativo. De eso no se Habla
El sometimiento del Banco Central a los desequilibrios de Hacienda | Is Donald Trump a Peronist?

TU FUTURO CON CATEGORÍA GLOBAL



**EXPERIENCIAS
INTERNACIONALES**
DURANTE TODA TU CARRERA

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



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



BECAS 2017
RECONOCEN TU RENDIMIENTO
ACADÉMICO Y HABILIDADES DE
LIDERAZGO.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

ECONOMÍA

CIENCIAS POLÍTICAS

MARKETING

RELACIONES INTERNACIONALES

CONTADOR PÚBLICO

ABOGACÍA

RECURSOS HUMANOS



ucema.edu.ar/grado

Reconocimiento oficial y validez nacional por resoluciones ministeriales N° 1233 /15,
N° 2171/15, N° 1006/95, N° 1006/95, N° 590/08, N° 1658/99, N° 1260/14, N° 1293/97, N° 686/08.
Ingeniería en Informática acreditada por la CONEAU según Resolución N° 132/12.



UCEMA



Nota Central

**Market design
is always political,**
Alvin Roth en la UCEMA



9 Opinión

**Argentina Fiscalmente
(Políticamente) Inviabile**
Carlos A. Rodríguez

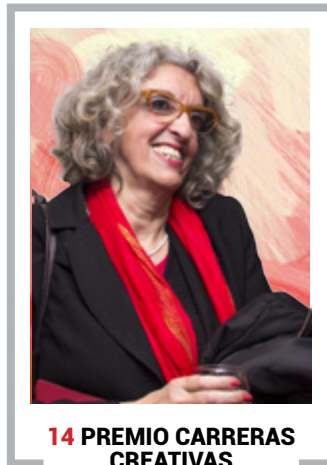
Debate

**11 Crecimiento económico y
sustentabilidad ambiental**
Mariana Conte Grand

18 Trump Presidente, ¿qué esperar?
Sybil Rhodes



12 Honoris Causa
Víctor Elías



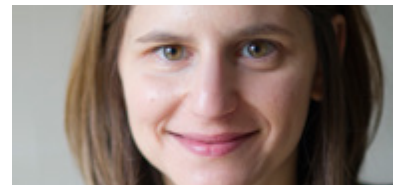
**14 PREMIO CARRERAS
CREATIVAS**
Marcia Schwartz

Revista UCEMA - Año XI - Número 31 -
Diciembre de 2016. ISSN 2422-7811

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



16 Marketing
El Marketing está en UCEMA
Gabriela Sirkis



19 Académicas



22 Desarrollo Profesional

Las nuevas carreras profesionales
Actividades para desarrollarse
profesionalmente
Experiencias Internacionales

Notas de análisis

**26 ¿Qué tipo de pobreza
es la "pobreza cero"?**

Luisa Montuschi

28 Mecenazgo Educativo.

De eso no se Habla

Edgardo Zablotzky

30 #Ni Uno Menos

**El sometimiento del Banco Central a los
desequilibrios de Hacienda.**

Mariano Fernández

32 Is Donald Trump

a Peronist?

Alejandro Corbacho, Jorge Streb

34 ALUMNOS Y GRADUADOS

Dónde están ahora

AUSPICIOS en la Revista UCEMA

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



Market design is always political, even when you are talking about kidneys, labor or school

El 16 de noviembre Alvin Roth, Nobel de Economía 2012, brindó en nuestra universidad la Conferencia exclusiva Who gets what and why: the new economics of matchmaking and market design, en el marco de las actividades de la Maestría en Economía UCEMA.

Una de las centrales contribuciones de Roth es haber colaborado con el desarrollo del sistema de intercambios de donaciones de riñones (en inglés, kidney paired donation), en los que parejas de donantes y receptores que son incompatibles buscan a otro par o pares de donantes y pacientes compatibles para realizar un intercambio, reduciendo el tiempo de espera.

Roth es un verdadero ingeniero de mercados. Es uno de los pocos economistas que tienen la capacidad de, además de ser fuerte en lo teórico, hacer desarrollos muy aplicables, que buscan mejorar el bienestar. A continuación, compartimos los pasajes centrales de este importante encuentro:

When people think about markets, they think about commodity markets. Com-

modity markets are markets in which prices alone determine who gets what. Think about the New York Stock Exchange (NYSE). When buying securities, you don't have to worry about whether the seller will pick you. Likewise, the seller doesn't have to pitch himself to you. The job of the market is price discovery, to find the prices at each moment that makes supply equal demand for each security in the market. On the NYSE, the price decides who gets what.

But not all markets are commodity markets. In matching markets, you care who you are dealing with, and the details of the deal, and the job of the market is more than price discovery. You can't just inform Stanford University that you are enrolling, even if you can afford it, you have to be admitted. And, in the same way, labor markets don't work by prices alone. You can't just show up for work at Google, you have to be hired. Neither can Stanford or Google dictate who will come to them. So, these are matching markets, markets in which you can't just choose what you want even if you can afford it, you also have to be chosen. A market

involves matching whenever price isn't the only determinant of who gets what.

MAKING MARKETS THICKER, FASTER AND SAFER

Economics is about the efficient allocation of scarce resources, and about making resources less scarce. Marketplaces help shape and satisfy people's desires, bringing together buyers and sellers, students and teachers, workers and firms, and even those looking for love. Matching markets are markets where sellers and buyers must choose each other, and price is not the only factor determining who gets what.

Now we are starting to see new Internet marketplaces designed to help people match to each other. eHarmony, match.com, tinder are marketplaces that deal with the problem of matching. Upwork is a labor market. Uber and lyft match travelers to cars. Google, Bing and Facebook are markets to match advertisers and people who are looking for something.

Markets that involve offers and responses require easy two-way communication. Consider Airbnb as an example of a

marketplace. Think what Airbnb have to accomplish before they could become comparable to hotels. The first task of a successful marketplace is bringing together many participants who want to transact, so they can seek out the best transaction. Having a lot of participants makes a market thick. And initially Airbnb did that by buying up their competitors, who were other websites, a lot like Airbnb. And today its main competitors aren't other websites, their main competitors are big hotel chains. Markets can be congested, even on the Internet. And hotels have some advantages over Airbnb in terms of managing congestions.

Congestion is what happens when you are successful in making a thick market. Now there are lots of rooms you can get on Airbnb. However, hotels have a big advantage over Airbnb. If you want a room at the hotel, you can call up and say "I want a room for tomorrow night" and they can tell you if they have an available room, because they can look at all the rooms at the same time. But, that is not the case with Airbnb because each host might just have one apartment or room to rent. Think about how much less convenient the hotel would be, if you could only call to inquire about each room individually.

A big problem for Airbnb was to figure out how a market with many hosts offering one room at a time could compete more effectively with hotels. Price was important. But it was the spread of smartphones that helped Airbnb close the speed gap, and that may have mattered even more than price. The smartphones make the home hosting market work better not just because hosts can respond faster but also because they can update their bookings, which makes them more

informative. In addition, now when you go on Airbnb, if you try to rent a room, that would immediately make the room disappear from everyone else's app and browser. So the rooms that you are trying to rent are not simultaneously being competed for by other people, and as a result helps travelers search more efficiently, with fewer timewasting false leads. That makes it easier, it helps you deal with the congestion that comes from having a thick market.

So marketplaces have to make markets thick. If they succeed in making them thick they have to deal with the resulting congestion. They also have to make the market trustworthy and safe, if you are trying to rent an Airbnb apartment you have to have a reason to believe that the apartment will look like the photograph on the Airbnb site, and the person who is posting should have reason to believe that you will be a polite guest, who has successfully been a guest at other Airbnb sites. So they have developed different types of reputation systems.

These are three things that marketplaces have to do. They have to make markets thick, they have to deal with congestion and they have to make the marketplaces safe places to do business.

THE US MARKET FOR NEW DOCTORS

The US market for new doctors is particularly instructive, since at various points in history, it suffered from many of the failures that are common in matching markets. The first job American doctors take after graduation from medical school is called an internship or residency. Before 1900, when people graduated from American medical schools, they started to look for their first job after medical school near the end of their final year.

But by 1930 hospitals began to try to hire interns a little earlier than competing hospitals. This unraveling of the market moved the date of appointment earlier, first slowly and then quickly. By around 1940, the standard time at which American doctors could be hired was in the summer after their second year. So they were being hired two full years in advance, and this caused lots of mismatches.

The way American medical schools work is: for the first two years you take classes and then you start meeting patients in your third and fourth year. So, at the end of the second year, after getting an A in anatomy, a student might have wanted to be a surgeon, only to discover in his third year, when he finally could watch surgeries up close, that he fainted at the sight of blood and that he didn't want to be a surgeon at all. But it was too late because the good jobs were all gone. The student and the surgeon who hires him would both have made a bad match. They understood that there were bad things happening in the market for new doctors. In 1945, the medical schools intervened and they agreed not to release any information about students before a certain date. They wouldn't even confirm that the student was enrolled in their medical school, and that solved the problem of going early. From 1945 to 1950 they moved the date of appointment back from two years in advance to about four-five months in advance, where it is now. Once the date of appointments was controlled, a new problem emerged: hospitals started to make exploding offers to students. By 1950 it was customary for a medical student to get an offer of a job by telephone, and to be told that he has to say 'yes' or 'no' while on the phone. Candidates had to reply immediately,

[NOTA CENTRAL]

ALVIN ROTH, Market design is always political

even before they could learn what other offers might be available. Hospitals had learned from experience that if they let a candidate think about it, and he later decided not to take the job, all the other people they wanted to offer the jobs to would have taken other jobs. So, even though they had a thick market, even though there was a time in which all the jobs could be offered, the fact that they were making exploding offers meant that job candidates couldn't consider many offers. They could only consider one, the one that they had on the phone, and it took some courage to turn down a pretty good job in the hope that when you put down the phone it would ring again with a better job. That wasn't a very satisfactory state of affairs either. After having suffered from this kind of congestion for five years, in the early 1950s the doctors reorganized the market in a big way. Instead of a completely decentralized market, they proposed to organize it through a centralized clearinghouse. This clearinghouse, this way of organizing the labor market was voluntary, no one had to participate in it. However, it got very high rates of participation. Instead of making offers by telephones, the hospitals would rank order their candidates. Here's our first choice, our second choice, third choice. And the medical students would rank order their jobs. After some trial and error; they developed an algorithm in a way that got very high rates of voluntary participation. More than 95% of people were going through the whole process voluntarily. Graduating doctors and residency programs both submitted preference lists and then they signed contracts with those to whom they were matched.

The Medical Match worked smoothly for decades. One of the secrets of their success, as in other successful labor market clearinghouses, was that they produced outcomes that were stable, in the sense that no applicant and residency program not matched with each other preferred each other to their assigned matches. But this started to break down in the 1970s when women started to enter medical school in significant numbers.



In the 1950s almost 100% of American doctors were men, but by the 1970s about 10% of the medical graduates were women, and today half of the American medical graduates are women. One thing that medical students can do, even though they are very busy, is marry each other. So last year there were about seventeen thousand graduates of American medical schools and about two thousand of them were married to each other. That is, there were about a thousand couples who went on the market together and wanted to find two jobs, near enough to each other so they could keep living together. Starting in 1970, this created a new problem for the Medical Match, as these couples would sometimes decline the offers suggested by the Match. It wasn't long before some couples declined to participate in the Match at all, but instead communicated directly with hospitals that might hire them. The Medical Match was no longer producing stable outcomes.

Even when the process produced two jobs in the same city, couples sometimes didn't take those jobs because one member of the couple was offered a good job while the other member a not so good job. Instead, they worked the phones to find jobs they liked better, often with success. This problem is a good illustration of what I like to call the Iron Law of Marriage, which says that you can't be happier than your spouse. The stability of the Match produced an outcome that was stable for a doctor and a job, but it couldn't generate stability for two doctors and two jobs if those

two doctors were a couple. It turns out that there's no way the clearinghouse could produce a stable outcome with respect to couples and jobs if it didn't allow those couples to express their preferences for pairs of jobs. But this is a very complicated problem. One of the things that I showed in a 1984 paper was that even if you allow couples to indicate their preferences for pairs of jobs, for some preferences there may not exist any stable matching.

I still remember in 1995 when I was sitting at the University of Pittsburgh, and my phone rang, and the Director of the National Residential Matching Program was on the line and he asked me whether I would redesign the medical match. I remember the feeling I had on the phone which was: "Oh, I'm sorry I picked up the phone" because I knew it was a hard problem. But when you agree to redesign the market, it becomes your problem. That was really the moment which I became a market designer, when I decided to accept responsibility for the hard problems.

I set only one important condition for taking on the task: I wanted to collaborate with Elliot Peranson, who had been providing technical support for the Match for years. We eventually developed a hybrid algorithm that has come to be called the Roth-Peranson algorithm. It finds a preliminary matching of doctors to residency programs starting with a deferred acceptance algorithm, which yields an outcome containing some blocking pairs. Then it tries to fix them one by one.

We knew we wouldn't be able to find a

stable outcome if none existed. But to our happy surprise, when we look at the data, it turned out it was almost always possible to find a stable matching. That the Match has been able to help hundreds of thousands of doctors, including couples, find jobs in thousands of residency programs is a testimony to the flexibility of markets as a tool for coordinating complicated human endeavors.

THE TRANSPLANT OF KIDNEYS

When we see a long line of people waiting to buy a scarce good, we suspect that demand exceeds supply and we may conclude that this shortage is occurring because the price is too low to generate more supply. In the US and in Argentina there is a real shortage of kidney transplants. This morning in the United States about one hundred thousand people are waiting for deceased donor kidney transplants, but we only get about twelve thousand a year. Many of those waiting for kidneys are on dialysis, and life expectancy while on dialysis isn't long. Thousands of people die each year while waiting. Meanwhile, the price of kidneys is zero, since it is illegal in almost every country to buy or sell kidneys for transplants. The kidney itself must be a gift.

But kidneys are unusual. Healthy people have two kidneys and can remain healthy with just one. So if you love someone who is dying of kidney failure, you might be able to save his/her life by donating a kidney. There are close to six thousand living donations each year in the US. That means that in the US there are almost as many living donors as deceased donors (deceased donors donate two kidneys). But sometimes, even though you are healthy enough to give a kidney, you can't give it to the person you love because kidneys have to be matched, they have to be compatible. And this is what opens up the possibility of kidney exchange and brings economists into the market design process.

The simplest type of kidney exchange is between two patient-donor pairs. In more complex cases, additional pairs can be included generating cycles with more than 2 kidney transplants. Notice

that only kidneys are exchanged here, not money, no kidney is sold and that's because it's illegal to buy a kidney for transplant. Section 301 of the US National Organ Transplant Act said: "it shall be unlawful for any person to knowingly acquire, receive or otherwise transfer any human organ for valuable consideration for use in human transplantation". We started doing kidney exchange in the early 2000s. It took until 2007 before Congress finally amended the National Organ Transplant act to say that in fact kidney exchange is legal in the United States (but using the polite phrase "human organ paired donation," which avoids use of the word "exchange").

To make sure that both parts of the transaction go through, in a kidney exchange doctors perform the surgeries at the same time. You can't enforce a contract on a kidney (since the law forbids "valuable consideration"). If for some reason one pair donated a kidney but then didn't receive one, then this donor and her patient would really have suffered. They would have had a surgery that didn't help them and more importantly, they would no longer have a kidney to take part in a kidney exchange. So, to make sure that never happens, we always do these simple two way exchanges simultaneously. But that means that you need four simultaneous operating rooms and four simultaneous surgical teams to be able to perform the two nephrectomies (kidney removals) and two transplants at the same time. So it's hard to do, it's a congested marketplace.

An exchange that begins with a non-directed donor is a chain rather than a cycle, since it doesn't have to return to its beginning: the non-directed donor is an altruistic person who arrives without a patient and is willing to give a kidney without receiving one in return. In the past, non-directed donors were directed to people on the deceased-donor waiting list, generating only one transplant. But kidney exchange made it possible for a non-directed donor to generate more than one transplant, since a chain could start with a non-directed donor, include some patient donor pairs, and end with a donation to someone on the waiting list.

In a non directed donor chain it's not as costly if a link is broken as it is in an exchange entirely between pairs. Suppose a link is broken, e.g. on day one the non-directed donor gives his kidney to recipient one and on day two, for whatever reason, the donor who is the partner of recipient one fails to give to recipient two. That would be very disappointing, but it wouldn't be a tragedy for the second pair because they were scheduled to get a kidney before they gave one. They still have a kidney even though the transplant didn't take place. So the following week, they can take part in kidney exchange again. Therefore, the cost of a broken link in a chain is much lower than in a cycle and that gave us room to explore its benefits.

Over time we have formed many nonsimultaneous chains and those chains can sometimes be very long. As experience accumulates, the evidence grows that potentially long nonsimultaneous chains are good for kidney patients, specially for the hardest-to-match patients. Today almost half of the kidney exchanges in the US come through nonsimultaneous chains. And kidney exchange has grown to be about 14 percent of the living donor transplant in the US. It started to spread around the world. There's been a kidney exchange in Argentina at the Fundación Falavero in Buenos Aires. But it's still complicated in Argentina: It requires permission of a judge. Argentine transplant law is a little complex. Lots of transplants are done in Argentina but they are almost all transplants from deceased donors. There are not so many living donor transplants. So, in Argentina there is important room for growth in living donor transplants.

There are parts of the world where very few transplants are done. For example, in Philippines where it's possible to get a kidney transplant but very few people can do it because the Philippine health insurance doesn't cover it. It's not affordable for many people who could otherwise have a kidney transplant.

Now we're starting to develop Global Kidney Exchange, a way to bring patient donor pairs from abroad into US kidney exchange. Every time you transplant an

[NOTA CENTRAL]

ALVIN ROTH, Market design is always political

American, who is otherwise on dialysis, that saves the American healthcare system about a quarter of a million dollars in the first five years. If you can bring a patient donor pair from the Philippines that could have received the transplant but it's unavailable to them for financial reasons, then you can finance their transplantation in the US.

In January 2015, the kidney exchange organization called the Alliance for Paired Donation did the first Global Kidney Exchange, with a pair from the Philippines. Jose Mamaril received a kidney from a non-directed American donor in Georgia. His wife, Kristine, donated one of her kidneys to an American recipient in Minnesota, whose donor continued the chain by donating to a patient in Seattle. In Argentina, where many patients from neighbor countries come to receive a transplant through the INCUCAI system, global kidney exchange could be a good possibility to increase living transplantation, by allowing foreign patients to bring living donors into kidney exchange.

REFUGEES

There are plenty of matching markets that are not working as well as we would like. One of them is refugee resettlement. That's a matching market because you can't just decide where you're going to live, you have to get a visa and countries can't just decide where people are going to live. Refugees are precisely the people who don't stay where they don't want to be.

Refugee resettlement is going to be a different kind of matching market, it's going to be very political, but we will have



Por declaración 813/2016, la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires reconoció como Huésped de Honor al Dr. Alvin Roth y le entregó la correspondiente distinción.

to learn to do it better because in the next century, if the sea level rises, there will be a lot of human migration.

TO SUM UP

Market design is always political, even when you are talking about kidneys or labor. There's a lot of politics to be done. Market design is the engineering part of microeconomics and it's an ancient part of human activity. People have been designing markets since before the inven-

tion of agriculture. And markets are very human things. Economists have recently got into the design process and we try to understand marketplaces rules well enough to fix them when they're broken. We can learn a lot about economics by looking around us and seeing what works well and what doesn't, and thinking about how that might be fixed.

Agradecemos la gestión de la Asociación Argentina de Economía Política (AAEP), la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán y el Ente Provincial Bicentenario Tucumán 2016, que permitieron concretar la visita de Alvin Roth al país. También al Banco Ciudad por el acompañamiento para el desarrollo de la actividad.

Por el Dr. Carlos A. Rodríguez



Argentina Fiscalmente (Políticamente) Inviabile



Hace muchas décadas que nuestro país ha caído en manos del facilismo populista. El proceso ha sido gradual, pero sistemático, y nos ha llevado a un nivel de gasto público e intervencionismo estatal que lo hacen inviable como economía de mercado.

Nos hemos convertido en una Economía de Reparto, que vive básicamente de las rentas de nuestros abundantes recursos naturales y el esfuerzo del sector agroexportador.

Mientras el ingreso per-cápita permanece casi estancado hace décadas, el número de jurisdicciones político/administrativas y de empleos públicos para llenarlas crece sin cesar. También aumentan los impuestos, en número y en las alícuotas de los que ya existen.

La presión impositiva creciente es necesaria para que el Estado absorba o subsidie el imparable número de desempleados estructurales que la misma presión impositiva genera. Es un círculo vicioso que la política se ha visto incapacitada de detener.

La mayor recaudación no alcanza para financiar la presión de generar nuevos cargos públicos y prevenir desórdenes sociales, otorgando planes a la masa de desempleados. Todos votan, y todos quieren un pedazo de una torta que es cada vez más chica y con menos sabor. Los políticos dicen que la culpa del deterioro es la evasión. Que como la recaudación no alcanza deben subir más los impuestos. No se dan cuenta que el problema "fundamental" es la política; tal como se la ejerce en Argentina se ha convertido en una

El mundo no nos ayuda: el progreso tecnológico ha dotado a la agencia recaudadora de un enorme poder de control informático

fuerza de trabajo. La profesión política vive del pueblo con la excusa de que lo ayuda. En otras épocas era un honor ser militar de un imperio e invadir países vecinos y sacarles sus pertenencias en nombre de los Dioses y el Emperador. Hay paralelismos. El financiamiento del populismo genera crisis económicas frecuentes, cuyas características más visibles son la inflación, la pobreza, la dolarización, la violación de los derechos de propiedad, el default de las deudas y la violencia social entre los marginados, que ya incluyen grupos casi militarmente organizados. El mundo no nos ayuda: el progreso tecnológico ha dotado a la agencia recaudadora de un enorme poder de control informático. Oh sorpresa, en vez

de sacar impuestos o bajar alícuotas, han usado el mayor poder recaudatorio para gastar más. El gasto público no se toca, ¡y los puestos públicos tampoco!

En una Democracia, las reformas se hacen a través de los políticos. Salvo denunciar, es poco lo que el ciudadano común puede

hacer. Y eso es lo que hago acá. Hay muchas cosas que se podrían hacer, pero su implementación depende de la voluntad de los políticos y de la legitimación de las masas de votantes, gran parte de los cuales están cautivos del sistema asistencialista manejado por los propios políticos. Denunciar positivamente es una manera de educar al soberano.

Para que se vea claramente dónde estamos, quiero mostrar el peso de la carga tributaria a la que nos ha llevado el sistema populista. Uso el ejemplo de un individuo que trabaja en blanco y "ejemplarmente" paga todos los impuestos que el

TABLA DE CÁLCULO DE LA CARGA FISCAL

Valor del trabajo		133
- Aportes Patronales 33% /sBruto	-33	
Bruto		100
- Aportes Personales 16% s/Bruto	-16	
Neto		84
- Ganancias 35% S/Neto	-29,4	
Bolsillo		54,6
OTROS IMPUESTOS SOBRE GANANCIA DE BOLSILLO		
- IVA 21% s/Bolsillo	-11,82	
- Ingresos Brutos (est. 4% Bolsillo)	-2,25	
- Trans. Fin. (4% Bolsillo)	-2,25	
- Aranceles/Protección (est. 3% s/Bolsillo)	-1,69	
- Internos, Comb. Bs. Pers. (est. 5% Bolsillo)	-2,81	
- ABL (est. 1% Bolsillo)	-0,56	
- Imp. Inflacionario al 35% (M/Y= 10%)	-1,98	
TOTAL OTROS IMPUESTOS	-23,36	
Valor Consumo Final (Bolsillo-Otros imp.)		31,94
IMPUESTO sobre Valor Trabajo	$100 * (1 - 31,94 / 133)$	75%



Designed by Dooder - Freepik.com

Estado le impone. Es un caso raro ya que se estima que la evasión en Argentina ronda el 50%.

En la Tabla he calculado el valor de lo que nuestro "contribuyente honesto" produce como \$133. Luego de una miriada de impuestos, el valor de lo que ese individuo puede consumir se reduce a sólo \$ 31,94. O sea que el Estado le ha sacado el 76% del valor de su esfuerzo. Si a uno le sacan el 76% de lo que produce, el incentivo para evadir es inmenso. Y eso es lo que han hecho generaciones de argentinos. Algunos protegiendo sus magros ahorros, obtenidos legalmente como dólares en el colchón, convirtiéndose en evasores del impuesto a los Bienes Personales. Otros directamente evadiendo impuestos sobre su actividad, como aportes, o IVA. Regularmente es tanta la plata que se filtra del sistema que los gobiernos instrumentan "blanqueos", no para normalizar una situación fiscal insostenible que invita a "negrear", sino para recaudar más y, así, poder financiar más populismo. Ningún "blanqueo" vino acompañado de una reforma impositiva que termine con los incentivos para ocultar ingresos, debido a la presión impositiva expropiatoria. El Blanqueo actual de 2016 es igual que los otros. Su objetivo es recaudar. Los incentivos para "negrear" se mantienen.

El cálculo de los diferentes impuestos que incluyo en la Tabla puede ser discutido, no soy Contador ni he realizado un estudio exhaustivo. Tómese a título ilustrativo, sobre todo los impuestos más pequeños. Algunos impuestos, como aranceles, pueden ser incluso mayores. Otros, como aportes personales, pueden

contener un elemento de retribución directa al individuo que lo paga, como Jubilación u Obra Social. Incluso esto es debatible. Muchos aportamos decenas o cientos de miles de dólares a las AFJP y nos los expropiaron. Y otros contratan obras sociales privadas. Y del aporte sindical mejor no hablo.

Mi cálculo microeconómico puede ser apoyado por una visión macro mucho más simple: se estima que la presión fiscal es aproximadamente 35% del PBI y que la evasión anda por el 50%. O sea que la carga fiscal promedio sobre la mitad que paga es el doble del 35%, un 70%, número bastante parecido al 76% al que llego en la Tabla. Alguien dirá: pero en Suecia también sacan un porcentaje parecido de lo que ganan y pocos protestan. Primero, yo diría que en Suecia, probablemente, recauden con

impuestos eficientes, no con impuestos que distorsionan el proceso productivo, como inflación y aranceles, o invitan al empleo en negro. Y el gasto público en Suecia sustituye casi perfectamente al gasto privado, es eficiente. Acá la recaudación se usa en gran parte para mantener a los que no pagan y ofrecer servicios públicos que los contribuyentes no usan: tenemos educación privada, seguridad privada, transporte privado, salud privada, etc. No somos Suecia.

Esta nota no va a cambiar a mi país. Pero espero que sea una gota más para llenar un vaso de impaciencia que está a punto de desbordarse.

“Acá la recaudación se usa en gran parte para mantener a los que no pagan y ofrecer servicios públicos que los contribuyentes no usan...”

Crecimiento económico y sustentabilidad ambiental ¿"juntos a la par"?



Mariana Conte Grand

Economista ambiental, Profesora, UCEMA

Siempre y cuando las veces que crecimiento económico y sustentabilidad ambiental se evalúan como conceptos que van "juntos a la par", tal como la pareja de la famosa canción homónima de Norberto "Pappo" Napolitano. Para ello basta remontarse a los escritos del Club de Roma, que en los setenta publicó "Los límites del Crecimiento". En dicho trabajo se concluye que si el incremento de la población mundial, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y la explotación de los recursos naturales se mantenían sin variación, se alcanzarían los límites absolutos de crecimiento en la Tierra en el lapso de cien años. Pasados más de 40 años, la Tierra no ha colapsado, pero los defensores de esta perspectiva siguen pronosticando que hay un límite en la capacidad que tiene el planeta para soportar las actividades humanas, y proponen como solución una estrategia de decrecimiento ("degrowth"). Según Drews y Antal (2016), esta palabra comenzó a usarse en forma asidua para representar esta posición a partir de 2001.

Por otro lado, dado que desde la revolución industrial el mundo ha continuado creciendo tanto en cantidad de habitantes como en la producción generada, otro grupo se alinea detrás del concepto de crecimiento verde ("**green growth**"). El término crecimiento verde tiene su origen en 2009, cuando a raíz de la crisis financiera internacional la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publica la Declaración sobre Crecimiento Verde del Consejo de Ministros. Sus defensores creen que es posible crecer teniendo en cuenta el ambiente y que eso tiene costos bajos o negativos. El último caso (el de costos negativos) tiene que ver con que la protección ambiental podría generar actividad económica vía el desarrollo de nuevas tecnologías, y el comercio de bienes y servicios verdes. Puede sin duda decirse que los que se encolumnan detrás del crecimiento verde son muy optimistas, en abierta contraposición al pesimismo de los que promueven el decrecimiento.

Hay entonces dos posiciones extremas sobre cómo puede ser la relación entre economía y ambiente: decrecimiento y crecimiento verde.

Pero, en el medio de estas hay una tercera vía. Esta alternativa tiene su origen en el concepto tradicional de desarrollo sustentable. El mismo surgió como resultado de la primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano (Estocolmo, 1972), a raíz de la cual se creó una Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo para diseñar un "programa global para el cambio". De dicha comisión resultó, en 1987, el informe Nuestro Futuro Común, llamado habitualmente por el apellido de la ex-primer ministra de Noruega que lo presidió (Gro Harlem Brundtland). En este se definió el término desarrollo sostenible. Según las palabras de la misma Brundtland, "Lo que se necesita ahora es una nueva era de crecimiento económico, un crecimiento que sea poderoso a la par que sostenible social y medioambientalmente". Esta tercera vía ha vuelto a cobrar importancia en publicaciones recientes. La idea es que ni el crecimiento económico ni la sustentabilidad ambiental son un fin en sí mismo, sino que se tiene que lograr el equilibrio (crecimiento verde e inclusivo) para lograr el máximo bienestar social, definiendo este en base a los valores de la sociedad. En particular, crecimiento verde no significa que haya desarrollo sustentable ya que el crecimiento tiene que ver esencialmente con lograr asignar todos los recursos disponibles eficientemente; no implica más justicia en la distribución, ni considerar a los grupos socialmente marginados. El ejemplo que se usa para ilustrar este punto es que, a pesar de que India ha logrado crecer económicamente, es uno de los países más pobres en términos de los indicadores de desarrollo humano como salud y educación. A su vez, así como el crecimiento verde puede no aumentar la satisfacción social, lo mismo puede pasar decreciendo. Una economía en recesión, aunque lograra ser más verde, no garantizaría que los individuos la consideren mejor. Y, por otro lado, perfectamente puede pasar que el PBI decrezca y que la contaminación no baje si la misma es causada por bienes durables que se compraron en épocas de bonanza y que siguen funcionando (y entonces, contaminando).

Algunos se refieren a esta tercera opción con el término "a-growth". Van den Bergh acuñó dicha

palabra en un artículo de Ecological Economics, una de las más importantes revistas académicas del campo de la economía y el medio ambiente. El a-growth sugiere ser agnóstico con respecto al crecimiento económico. Esto es, luego de reconocer las limitaciones que tiene el PBI como indicador del bienestar de una sociedad, declararse indiferente a cómo este se comporte. Entonces, que el PBI crezca o decrezca es lo mismo, ya que no puede considerarse como medida de progreso. Esto no significa que se esté en contra del crecimiento económico sino en contra del crecimiento económico que no considere su sustentabilidad social y ambiental. La dificultad de esta posición intermedia es obviamente definir qué es el bienestar.

En el medio de esta discusión entre los defensores del decrecimiento, el crecimiento verde y los agnósticos del crecimiento, se desarrollaron en el mes de noviembre las negociaciones de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en Marrakech (Marruecos).

Este es el primer encuentro después de la entrada en vigencia del Acuerdo de París, según el cual todos los países del mundo deben comprometerse voluntariamente a seguir políticas de mitigación del cambio climático. El fin último de dichos compromisos es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de forma tal que la temperatura promedio del mundo no aumente a fin de siglo por encima de los 2 grados centígrados respecto de los niveles pre-industriales. Si uno piensa que están sentados a la mesa proponentes de las tres corrientes, es difícil imaginar qué debería esperarse de la regulación internacional referida al clima. Este ambiente está seguramente aún más enrarecido con el resultado de las elecciones en Estados Unidos ya que el presidente electo Trump ha manifestado que no cree en las afirmaciones referidas a que el cambio climático es un fenómeno real. Hay que esperar para ver qué sigue en la historia del hombre y el cuidado que hace del planeta. ¿Irán juntos la par? Nadie lo sabe.

1. Drews S. y M. Antal (2016), Degrowth: A "missile word" that backfires?. Ecological Economics, 2016, 126 (C): 182-187.

2. En realidad, el país que comenzó a hacer inversiones verdes como una manera de reactivar la economía fue la República de Corea, y de hecho fue precursor del crecimiento verde a través del estímulo público a la eficiencia energética en edificios, vehículos de bajo consumo, así como el uso eficiente del agua y el manejo de los residuos. No es casualidad entonces que la reunión de ministros de la OECD de la que surgió la declaración sobre crecimiento verde fuera presidida por el primer ministro de Corea de ese momento: Han Seung-soo (<http://www.oecd.org/mcm2009/>).

3. van den Bergh J.C.J.M. (2011) Environment versus growth: A criticism of "degrowth" and a plea for "a-growth". Ecological Economics. 70 (5): 881-890.

Víctor Elías

es Doctor Honoris Causa UCEMA

El 4 de octubre, autoridades de la UCEMA, colegas, amigos y familiares, celebraron el nombramiento de Víctor Jorge Elías como Doctor Honoris Causa de la Universidad, tras la aprobación unánime del Consejo Superior y el Consejo Académico.

La investidura reconoce su destacada y extensa trayectoria como economista, la importante contribución al desarrollo de las ciencias económicas del país y la región, con fundamentales aportes en la generación y el seguimiento de las estadísticas económicas para Argentina y Latinoamérica. Asimismo, su constante dedicación a generaciones de calificados discípulos que fueron admitidos en las principales universidades del mundo. El Dr. Juan Carlos de Pablo, primer Doctor Honoris causa UCEMA, presentó el discurso de investidura y enmarcó sus palabras bajo tres ejes: la persona, su obra y, por último, una advertencia. De Pablo destacó la inteligencia del economista tucumano, su increíble habilidad para negociar de manera rápida, y su capacidad de tra-

bajo, razón de la admiración y el afecto que cosecha de sus pares y alumnos: "Elías constituye una categoría especial, unipersonal, porque nunca responde de inmediato, pero cuando lo hace envía múltiples sugerencias bibliográficas, y pistas para seguir investigando". En cuanto a su obra, estudió en las universidades Nacional de Tucumán (UNT) y de Chicago, a partir de 1965. En la UNT enseñó comercio internacional, econometría, teoría de los precios, teoría monetaria, desarrollo económico y cursos aplicados de economía para contadores.

Como advertencia señaló que la elocuencia del Dr. Elías no es uno de sus atributos, pero que sorprende de manera agradable al público con los temas que elige hablar.

Terminada la presentación, el Dr. Carlos Rodríguez, rector de la UCEMA, en compañía de la familia del Dr. Elías, hizo la entrega formal de la distinción **Honoris Causa**. Tras agradecer a los presentes, Víctor reconoció la actitud pionera de la UCEMA cuando a inicios de la década del 90 se sumó al programa de jóvenes latinoamericanos coordinado por el economista Arnold Harberger de la Universidad de Chicago.

Previo al cierre del encuentro, Elías brindó la Conferencia "El Análisis Económico y las Cuentas Nacionales", en la que señaló:

1 Las cuentas nacionales constituyen una poderosa herramienta para el análisis económico, que se fue extendiendo para permitir realizar un análisis más generalizado y, así, comprender la marcha de la economía".

"Las productividades parciales por insumo y la total para el agregado de insumo, resultaron de gran utilidad para entender la marcha de las tendencias de los ciclos de la economía".

4

2 "La división del producto total entre consumo e inversión resultó de utilidad para verificar los primeros modelos macroeconómicos y explicar las causas de las fluctuaciones económicas".

3 "La partida doble conocida como la 'T' permite usar más a fondo esta herramienta de cuentas nacionales, empleando los dos costados de la partida doble contable, desarrollada para valores nominales - precios corriente. Esto produce un pequeño pero gran salto hacia la economía, al pasarla a valores constantes, porque ahí termina la relación entre economía y contabilidad".

"La división del producto total entre consumo e inversión resultó de utilidad para verificar los primeros modelos macroeconómicos y explicar las causas de las fluctuaciones económicas".

Victor Elías, Doctor Honoris Causa UCEMA

5

"Para medir el estado de salud de una economía, las cuentas nacionales tienen cierta ventaja respecto de otros indicadores propuestos. No es fácil compatibilizar las distintas evidencias. Un caso importante es el de la tasa de interés, a la que muchos le prestan atención como indicador clave de la salud económica. Las cuentas nacionales tienen mucho para ofrecer con una ampliación de la información. Por ejemplo, descomponer el producto en nuevos y tradicionales".

7

"Desde hace algunos años hay un esfuerzo grande liderado por Dale W. Jorgenson de Harvard para calcular las productividades (PTF) a partir de los diversos sectores económicos, conocido como el programa World KLEMS. Ello ya está dando sus frutos y permite, además, identificar los determinantes del crecimiento de la productividad, en parte desarrollada hace algunos años por Arnold Harberger".

8

Hoy las Cuentas Nacionales apelan a una creciente fuente de información para poder responder a algunos de los desarrollos mencionados, implicando un importante desafío metodológico en donde la estadística inferencial tiene mucho que aportar, y ya lo está haciendo. También hay otros aspectos a abordar como es la cuantificación y fuente de los desequilibrios porque hoy son muchos más los economistas que miran ello como posibilidad para descubrir los verdaderos motores que mueven la economía.

Algunos sostienen que no son observables, pero las Cuentas Nacionales, con la ayuda de ciertas metodologías, pueden avanzar sobre ello, como lo hicieron con el efecto Domar".

6

"Ya hace algunos años el economista polaco Evsey Domar (1914-1997) puntualizaba la necesidad de calcular la productividad a partir de los componentes de las Cuentas Nacionales y, si era posible, a partir de las firmas. Sobre los cálculos de la productividad en los componentes, generó teóricamente el efecto magnificación".

Premio CARRERAS CREATIVAS 2016

Marcia Schvartz

“Es importante saber lo que se quiere y no dejarse llevar por temas del mercado. Si bien no será sencillo obtener una aceptación comercial, más adelante seguro la obra cobrará valor”.

El 17 de agosto la artista plástica Marcia Schvartz recibió el Premio Carreras Creativas 2016, que entrega anualmente el Centro de Economía de la Creatividad de la UCEMA para aprender sobre el proceso creativo y de innovación a partir de la trayectoria de grandes artistas. Esta distinción reconoce su producción, enmarcada en obras que reflejan el contexto social de Argentina, por medio de personajes que caracterizan situaciones populares. Se destacan series de paisajes, cactus, retratos de amigos y conocidos, camiones, todos referidos a las experiencias en los diferentes viajes y lugares donde vivió la artista. Tras las palabras de apertura del Dr. Julio Elías, Director de la Maestría en Economía de la Universidad, y el cálido aplauso en memoria de Nicolás García Urriburu y Gyula Kosice, respectivos Premios Creativas 2010 y 2012, Marcia brindó una conferencia junto con Guadalupe Fernández, artista plástica y profesora de pintura, para presentar sus obras.

¿Qué nos compartió Marcia?

1

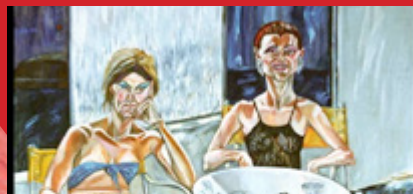
“Empecé a trabajar con retrato porque sentí que me faltaba mucho dibujo. Entonces comencé a retratar amistades. Empecé con pastel tiza y luego pasé a pastel óleo. A toda la gente que conocía le decía ‘vení que te hago un retrato’”. Comenzó a hacer retratos en tamaños grandes, lo que la caracterizó durante su carrera. Incluso hoy día hay personas que todavía la asocian con este tipo de trabajos. Marcia asegura que diferentes pintores comenzaron a valorar sus cuadros años después de realizar esta serie.

3

“Hago cosas paralelamente. Como vieron, la cerámica con el caracol, figuras como el agua, ninfas. Figuras de la noche. Luego todos estos experimentos que hago se condensan en otra serie. Son como apariciones”.

2

Un aspecto a resaltar es que pedía a amigos o conocidos que fueran sus modelos, ya que prefería esto antes que contratar a profesionales. “Las chicas” (1987) es el retrato de dos amigas. Podía trabajar 10 horas seguidas, ese era el nivel de intensidad de esos tiempos. “Eran mis amigos. Exigía mucho tiempo a quienes pintaba”.



4

“No importa si las normas no son respetadas (...) hay que tratar de ser más libre en el uso del espacio”. Así concibió a su obra “Claudia con K” (1989), en la que el tablero terminó siendo parte de ella sin pensarlo. Por ello, Marcia resaltó al auditorio: “si lo necesito, lo utilizo, todo artista tiene la oportunidad de tomarse las libertades que desea a la hora de pintar. El material no es un límite”.





5

"Lo más importante es el momento de hacer el cuadro, antes que planearlo, porque en ocasiones mientras vas trabajando se te van ocurriendo otras ideas para plasmar, pero que no pueden incluirse en la pintura actual, sino en una nueva". Por ejemplo, en la pintura "¿Dónde estás ahorita? ¿Descansas?" (1991), sin planearlo apareció una mujer. "Si estas pintando y tenés una visión, está en vos aprovecharla o dejarla pasar. Estas son decisiones a tomar en el momento. Tené presente siempre la intuición y sacale provecho".



6

"La serie de cactus fue todo un hit comercial. Comencé a trabajar los marcos en cactus. Pinté un cactus pero también el material con el que enmarqué era de madera de cactus. Me llamó la atención que cuando expusimos esta obra en el Museo de Arte Moderno, llamado Sangre Italiana, todos decían: 'qué trabajo haber hecho esos agujeros en la madera'. Yo pensaba, increíble que nunca hayan visto madera de un cactus. Ahí te vas dando cuenta la falta de cerrazón visual".

7

"Me mudé al barrio el Abasto y me encantaron los camiones. Comencé a hacer una serie de camiones y fue un hit comercial. La gente continúa pidiendo este tipo de cuadros". ¡Ya no los hace!
"En la inauguración del Centro Cultural Recoleta hice la instalación de un camión verdadero con un muñeco adentro. Fue una experiencia única e innovadora para la época porque, después de años de oscuridad, que comenzaron a pasar estas cosas en Buenos Aires era buenísimo".

8

"Soy de ir y venir con las técnicas, a algunas les hago cambios. En esta oportunidad retomé el trabajo con collage. 'Con música de Tito Rodríguez' (1982), el colectivo, es una pintura que tiene cosas relacionadas con el sujeto como una estampita de las Malvinas, un chupete".



RAPP

Coca-Cola

Argentina

EL MARKETING ESTÁ EN UCEMA

Las Primeras Jornadas de Marketing se realizaron el 20 de septiembre pasado.

La concurrencia fue multitudinaria; el auditorio estuvo repleto para escuchar las estrategias de marketing en primera persona. Participaron desde estudiantes hasta profesionales con mucha experiencia, quienes compartieron, rieron y se emocionaron con los oradores convocados.



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

El departamento de Marketing de UCEMA busca ser el puente de conexión entre la comunidad empresarial, el ámbito académico y los profesionales del marketing. La premisa es que no sólo se aprende en las aulas. El contacto de nuestros alumnos de grado y de diplomaturas con referentes del marketing enriquece sus miradas, acerca a nuestros ex alumnos, e incorpora a nuestra comunidad a los artífices del marketing que día a día trabajan en distintos mercados.

Actualmente desarrollamos dos jornadas anuales: la anteriormente mencionada y la Jornada de Investigación de Mercados que realizamos junto a la Cámara de Empresas de Investigación de Mercados (CEIM), que ya tuvo su tercera edición, el 25 de agosto, con amplia concurrencia. En ella expusieron las principales empresas del país, bajo el eje "Los desafíos de la inmediatez y las respuestas de la Investigación de Mercado a la realidad de un consumidor conectado". Durante

el encuentro, se habló de los desafíos de las consultoras para dar respuestas rápidas sin perder profundidad, crear puentes entre las investigaciones de mercados online y offline, y atender a la relevancia que tiene el big data cuando se lo articula con estudios específicos. UCEMA está en permanente relación con las asociaciones del marketing. Es por ello que en Las Primeras Jornadas de Marketing se presentó el caso **Almundo** que ganó el Premio Mercurio 2015, otorgado por la Asociación Argentina de Marketing a la mejor estrategia, y el caso "El llamado de Papá Noel" de **Coca-Cola**, Gran Prix 2015 de Amdia, Asociación de Marketing Directo e Interactivo. Junto a ellos, se expuso el caso **Holcim**, un ejemplo de la articulación de buenas prácticas de la investigación etnográfica aplicada a un sector poco estudiado en el marketing: los albañiles; el caso "**Marca País**" que nos demostró los desafíos de una marca que debe representar a un país diverso

con distintos intereses sectoriales, para explicarles quiénes somos a aquellos que no nos conocen. Además, la empresa **Telefónica** nos introdujo en las complejidades de los departamentos de marketing, la toma de decisión, el manejo de conflictos internos para lograr los objetivos que se propone la compañía. La agencia de publicidad **Rapp** mostró el reto que significa brindar creatividad a las campañas y la agencia **Havas Media** desarrolló conceptos sobre los nuevos paradigmas de las eco-ciudades inteligentes. El evento estuvo conducido por el Coordinador de la Jornada, **Rodrigo Castiglione**, que con su simpatía y profesionalismo amenizó la tarde. Al promediar el evento, **Andrés Ini**, comediante, realizó un desopilante stand up que distendió a todos los participantes. El humor siempre es un gran ingrediente para que la comunidad UCEMA se conecte y disfrute del **#MarketingUCEMA**.



Almundo

Mario Cingolani, Gerente de Marketing Corporativo, compartió cómo fue el exitoso proceso de cambio de marca de Asatej a Almundo. Con la impronta del siglo XXI, Asatej, empresa que había tenido su auge en el turismo estudiantil, se propuso cambiar radicalmente su imagen con el fin de crear una marca que abarque a un target amplio, ya no sólo jóvenes sino también familias o adultos con viajes más sofisticados. El objetivo estratégico fue ser la segunda opción, entendiendo que un viajero siempre compara y que ese lugar no estaba ocupado por ninguna marca potente. Así nace Almundo.com, marca canchera, transgresora, moderna, internacional y, sobre todo, multitarget. A través de comunicaciones novedosas y un tratamiento de las vacaciones distinto a lo que se presentaba en el mercado, no sólo obtuvieron ese segundo lugar deseado sino que superaron las expectativas de facturación en el primer año. Esta estrategia muy marketinera ganó el premio Mercurio 2015, otorgado por la Asociación Argentina de Marketing.

El llamado de Papá Noel

Diego Luis, Gerente Sr. de Comunicaciones de Marketing Integradas Coca-Cola Conosur, y Gonzalo Duperre, Gerente de Marketing Interactivo Coca-Cola Conosur, contaron cómo a mediados de octubre de 2014, cuando faltaban dos meses para navidad, los sorprendió la propuesta de Asombro Extremo que les daba un prototipo para que Coca Cola comunicara a los chicos con Papá Noel. Gran Idea, pero ¿qué había que hacer? En pocas semanas desarrollaron una plataforma donde los padres podían ingresar el nombre de su hijo y un número de teléfono. Se realizó una grabación donde Papá Noel grabó aproximadamente 1000 nombres. El niño ingresaba a la web donde Papá Noel le hablaba mencionando su nombre. En medio de la conversación aparecía un ruido y Papá Noel le decía que no lo escuchaba bien y que lo llamaría por teléfono. Papá Noel llamaba al celular y hablaba con el niño que, emocionado, no lo podía creer. Esta acción, que tenía una expectativa exitosa de 10 mil contactos rompió todos los récords y llegó a 4 millones. Un éxito rotundo que les permitió ganar premios y, además, expandir la estrategia a nivel global



Caso Holcim

María Cecilia Greppi, Marketing Manager de LafargeHolcim Argentina presentó junto a Gonzalo Roqué, CEO de RVL y Presidente de la Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (SAIMO), un trabajo de investigación etnográfica que emocionó e hizo reflexionar a la audiencia. La primera reflexión de Greppi fue que, al comenzar en la empresa, pensó en la difícil tarea de realizar marketing con un producto duro, gris y sin valor simbólico. Hasta que se dio cuenta que en sus manos tenía "un polvo mágico que hace realidad sueños". Allí comienza una historia muy diferente. El caso arrancó con un inicio muy particular: el fracaso de la multinacional al subestimar el conocimiento del target. Desde la perspectiva de la gran compañía creían conocer los gustos y preferencias de los albañiles, a quienes dirigen su estrategia. Sin embargo, en el primer evento organizado se dieron cuenta que lo que ellos habían pensado que los convocaría, no lo hacía. Tras este traspie decidieron unirse a la consultora de Roqué para investigar al target. Conocer a los albañiles no es tarea fácil. Una simple encuesta no llegaría a profundizar en las características intrínsecas de este grupo. Por ello, contrataron a un antropólogo salteño, hijo de albañiles, que formó durante un tiempo parte de la cuadrilla de construcción. Al ser parte del grupo, con técnicas de observación fue desmenuzando quiénes son los albañiles a los que Holcim quería llegar con su cemento. Se descubrió el rol que ocupaban los albañiles en sus comunidades, por ser fuertes eran valorados y respetados. Además el fútbol, pasión de todos ellos, no estaba ocupado sólo por los grandes equipos nacionales sino también por los pequeños equipos zonales. De estos dos conceptos surgieron un cambio de marca (ya que Holcim, con muchas dificultades de pronunciación, pasó a llevar la marca Fuerte en su producto a nivel regional) y la primera estrategia de comunicación ligada a la pasión por el fútbol en sus clubes de barrio.



Trump presidente: ¿Qué esperar?



Por la Dra. Sybil Rhodes,
Secretaria Académica del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.
Directora de la Maestría en Estudios Internacionales de la UCEMA.

Alrededor del mundo, expertos se están esforzando por explicar las elecciones de los Estados Unidos 2016 y predecir sus consecuencias. Aunque muchas fuentes le habían dado mayores probabilidades a Hillary Clinton, la victoria de Donald Trump no fue completamente inesperada. El Republicano poco ortodoxo venció porque ganó la batalla en varios estados por un margen estrecho. Como Clinton ganó el voto popular, las especulaciones de Trump durante la campaña acerca de que el sistema estaba "arreglado" ahora suenan como una ironía (excepto a los Demócratas que votaron por Bernie Sanders en las elecciones primarias contra lo voluntad de los líderes del partido – los que apoyaban a Sanders siguen creyendo que su candidato fue injustamente perjudicado). La inconsistencia entre el voto popular y el resultado de la elección no es inaudita en las elecciones de los Estados Unidos. Tampoco es sorprendente que el partido Republicano pudiera barrer con los resultados después de ocho años de una administración Demócrata. Lo que hace diferente a esta elección, y la futura presidencia, es la retórica y la propia personalidad de Trump. El resultado electoral refleja la fuerza de los votantes sin educación universitaria y, en gran parte (pero no exclusiva), la de norteamericanos blancos en áreas rurales y suburbanas. Trump fue capaz de aprovechar la rabia y resentimiento contra las élites tradicionales y progresistas. Sus partidarios sintieron que éstos los habían ignorado, abandonándolos para favorecer a los extranjeros, inmigrantes y minorías raciales. Trump capturó su enojo con un

mensaje de fortalecimiento, entrelazado con impulsos nacionalistas que prometieron "hacer de Estados Unidos un gran país de nuevo". Una evaluación justa requiere reconocer que este deseo nostálgico de traer de nuevo el pasado está aferrado no sólo al tribalismo, sino que también refleja el valor humano común de la continuidad de la cultura y comunidad. El anhelo por los buenos viejos tiempos está vinculado al cambio del papel de los Estados Unidos en el mundo. Aún cuando es la economía más grande y el país más poderoso, los días en que Estados Unidos constituía la mitad del PBI global y era la única superpotencia, se han ido. La campaña de Trump argumentó que los problemas en la navegación de un mundo multipolar, desde el desarrollo de ISIS hasta la competencia de China, se deben a la mala fe y a pobres habilidades de negociación. La campaña argumentó, además, que sólo un hombre fuerte de negocios como él puede hacer que las cosas retomen el camino correcto.

Bajo el presidente Trump el país expresará una identidad más nacionalista y una visión más estrecha de sus propios intereses. Pero, ¿qué podemos esperar en términos de áreas particulares de política doméstica e internacional? ¿Empleará Estados Unidos un estilo mercantilista y autoritario que se difundirá por el mundo? La segunda pregunta es más importante que la primera y la respuesta es que es un peligro muy real pero no inevitable. Siempre se puede elegir.

En cuanto a las políticas concretas, podemos hacer algunas inferencias en base a las prioridades de la campaña. Muchos presidentes tratan de mantener

sus promesas. A Trump le podría importar menos hacerlo que a la mayoría, pero sus partidarios esperan un gran empujón para deportar inmigrantes indocumentados y revocar el programa Obamacare. El sistema judicial y otras restricciones lo limitarán, pero quizá no detengan completamente esos esfuerzos. Los votantes de Trump también esperan un plan económico orientado hacia ellos; esto implicará un gran gasto en infraestructura así como tarifas proteccionistas.

A nivel internacional, las relaciones con China sufrirán. Quizá mejorar las relaciones con Rusia podría ayudar a aclarar los límites de donde aquel país afirma su influencia. Sin embargo, la tentativa de lograr "mejores acuerdos" para Estados Unidos a nivel internacional probablemente resulte en menos cooperación. El Presidente Trump posiblemente deshaga más acuerdos que los que hace, comenzando con el más reciente sobre clima y la no proliferación en Irán. El NAFTA será más difícil de eliminar y México se rehusará a pagar por el muro. La campaña Republicana también ha dicho que revertirá la política de cooperación con Cuba, a menos que el país implemente reformas democráticas. Sin embargo, esto se ve difícil de conseguir dado las tendencias autoritarias del propio Trump, las contradicciones con sus proclamaciones contra las posiciones morales de la política exterior y la oposición de algunos empresarios. No es muy probable que estas políticas puedan restaurar la gloria pasada. Algunas sacudirían el orden mundial existente de manera imprevisible. La era del internacionalismo liberal liderado por Estados Unidos podría haber terminado, pero lo que lo reemplazará no está claro.

Académicas

UCEMA | DICIEMBRE 2016

UNA ARGENTINA PREMIADA POR LA ASOCIACIÓN AMERICANA DE ECONOMÍA

Mariana Conte Grand, profesora UCEMA

La economía, como ha sido históricamente el caso de las ingenierías, tenía poca tradición entre las mujeres. Ese panorama cambió. De hecho, en los últimos años varias economistas comenzaron a recibir los más altos galardones de la profesión. Tres mujeres fueron distinguidas con la medalla Clark (2007, 2010, y 2012) y una con el Premio Nobel (2009): tres estadounidenses y una francesa. La medalla Clark es, sin dudas, el reconocimiento más prestigioso en economía luego del Nobel. Este premio es otorgado desde 1947 por la Asociación Americana de Economía (AEA) a profesionales menores de 40 años que ejercen en los Estados Unidos. El rol femenino en las ciencias económicas también se aprecia en que la AEA ha instaurado en los últimos años (desde 1998) una nueva distinción específica para jóvenes mujeres que trabajan en investigación económica: el *Elaine Bennett Research Prize* (su nombre es el de una brillante economista especialista en teoría de los juegos que murió a la temprana edad de 44 años). El 30% de las ganadoras del premio Elaine Bennett obtuvieron luego la medalla Clark y el 40% de las ganadoras de la medalla han recibido el Premio Nobel. **En 2016, el Elaine Bennett Research Prize fue para una argentina: la Dra. Marina Halac.** Marina estudió la licenciatura en Economía en la Universidad del CEMA (Buenos Aires), donde egresó con el mejor promedio de su promoción en 2001. Luego, recomendada por profesores de la universidad, pasó un tiempo como ayudante de investigación en el Banco Mundial (Washington DC), hasta que ingresó al Programa de Doctorado en la Universidad de Berkeley. Hoy día es profesora asociada de la Universidad de Columbia y de Warwick. Todo este trayecto Marina lo ha hecho acompañada en la vida por otro graduado de UCEMA: el Dr. Guillermo Noguera, actualmente profesor de la Universidad de Warwick. El premio Bennett le fue otorgado a Marina por sus aportes a la teoría microeconómica en los campos específicos de teoría de los juegos y de los contratos. Por

este último tema, los profesores Oliver Hart y Bengt Holmström recibieron este año el Nobel. La Dra. Halac desarrolló modelos para analizar cómo relaciones entre partes pueden mantenerse en base a contratos relacionales. Esto es, complementar contratos formales apoyados por ley con contratos informales basados en la interacción que principales y agentes tienen a lo largo del tiempo. Estas partes pueden ser un empleador y un trabajador, una consultora y sus clientes. La probabilidad de mantener una relación tiene que ver con los incentivos que se tengan: que las ganancias de continuarla sean mayores a las ganancias de fallar, y que la misma se termine. Marina incorporó el hecho de que la información entre las partes generalmente no es simétrica ni completa y la medida en que esto puede influir en las relaciones en el tiempo (esto es, cómo la información cambia el esfuerzo de los agentes en colaborar para resolver los problemas del principal). Por suerte, la creciente contribución de las economistas se da también en Argentina. Tres mujeres presidieron la



Asociación Argentina de Economía Política (AAEP) y fueron incorporadas como Académico de Número en la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE), e incluso una de ellas acaba de terminar su mandato como presidente de dicha institución. Muchas profesionales están trabajando en producir nuevo conocimiento, y Halac se destaca en ese grupo. Con seguridad puede decirse que mucho más está por venir en términos de aporte femenino en las ciencias económicas.

GANADORES DEL CONCURSO ANUAL DE IDEAS DE NEGOCIOS UCEMA



El 2 de noviembre los finalistas expusieron en la X edición de la Feria de Empresas en la Bolsa de Comercio, con la presencia especial de Andy Freire, Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires.

1	VITALÓ	Diseño de una caja con un sistema de preservación de órganos para trasplantes	Magalí Mancini y Constanza Bacigalupi
2	PROCER	Dispositivo portátil de lectura destinado para personas no videntes	Manuel Díaz Ferreiro, Julián Guerrero, José Ribodino y Mariano Lescano
3	MUSHI	Harina a base de carne de grillos como alternativa nutricional	Tomás Agustín Sciolla y Juana Serra



CURSOS CORTOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA

En el marco de las actividades de la Maestría en Economía de la UCEMA, en octubre se desarrolló el curso corto Variables para analizar la coyuntura económica, dirigido por la economista Anatilde Salerno, centrado en la elaboración de indicadores. En noviembre se brindó el curso Proceso decisorio en la economía del comportamiento, a cargo de Alfredo Roisenzvit, economista de la Universidad de Harvard, y el Workshop Integrating biometric responses to economic experiments con el Dr. Marcos Palma de A&M Texas University.

LA PROFESORA MARIANA CONTE GRAND CONVOCADA AL CONSEJO PRESIDENCIAL ARGENTINA 2030

El 15 de noviembre la Dra. Mariana Conte Grand, economista ambiental de la UCEMA, participó de la primera reunión del Consejo Presidencial Argentina 2030, un espacio plural, multidisciplinario y abierto que busca generar estrategias de desarrollo en el país a mediano y largo plazo.

240 YEARS OF THE WEALTH OF NATIONS

La Fundación Libertad, en conjunto con la Maestría en Economía y el Centro de Economía Aplicada de la UCEMA, desarrollaron esta conferencia para presentar las razones del por qué es importante leer este libro impreso 240 años atrás. La exposición central estuvo a cargo de María Pia Paganelli, Associate Professor of Economics at Trinity University.

ORGULLO UCEMA: GRADUADO NOMBRADO SIEBEL SCHOLARS DEL MIT

Sebastián Cubela, Licenciado en Economía UCEMA 2011, fue elegido como uno de los 16 estudiantes del MIT que recibirán la Siebel Foundation Scholars. Esta distinción, que asigna un premio de US\$35000, reconoce sus logros académicos, liderazgo y compromiso para alcanzar desafíos.

EQUIPOS VIRTUALES DE TRABAJO



El Mg. Gastón Addati, Coordinador del Departamento de Ingeniería de la UCEMA, presentó su libro Gestión de Proyectos de Tecnología con

Equipos Virtuales de Trabajo, en el que comparte herramientas, experiencias y metodologías de gestión estratégica para el desarrollo eficiente de proyectos a distancia, asegurando el buen cumplimiento de actividades operativas y de seguimiento.

PRODUCCIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL AGRO ARGENTINO

El Dr. Marcos Gallacher, Director de la Maestría en Agronegocios de la UCEMA, inició un proyecto de investigación para medir la eficiencia de producción y cambio tecnológico en diversas actividades del sector agropecuario argentino. Los estudios se iniciarán con la actividad lechera, analizándose luego la posibilidad de avanzar con otras producciones. Estas actividades continúan el trabajo sobre brechas productivas presentado por el Dr. Gallacher en el Congreso Tecnológico CREA de 2011. El Dr. Daniel Lema, investigador del INTA y coordinador de la Maestría en Agronegocios UCEMA, colaborará con asesoramiento en técnicas de estimación econométrica.

PRIMERAS JORNADAS SOBRE GESTIÓN DE RIESGOS EN ENTIDADES FINANCIERAS



El 13 y 14 de octubre se desarrollaron en la sede de Finanzas de la Universidad del CEMA las Primeras Jornadas sobre Gestión de Riesgos en Entidades Financieras, auspiciadas por el Banco Galicia, el Banco Patagonia, el Banco de Córdoba, Management Solutions, SAS, BDO, EY y PwC. Constituyeron sin lugar a dudas, el encuentro de mayor importancia del año en esta materia. Se realizaron exposiciones sobre temas más tradicionales como la gestión del riesgo de liquidez y su vinculación con el estándar internacional, los componentes de un buen proceso de validación de modelos de riesgo, el tratamiento del riesgo de mercado y de tasa de interés en mercados ilíquidos, las tendencias del mercado local en materia de registración de datos de eventos de riesgo operacional, el diseño de pruebas de estrés integrales y la traslación del apetito por riesgo a restricciones.

PREMIO "CAMINOS DE LA LIBERTAD" PARA EL PROFESOR ALEJANDRO GÓMEZ

El Dr. Alejandro Gómez, profesor de Historia Económica de la UCEMA, recibió en la Ciudad de México el diploma otorgado por el Concurso de Ensayos "Caminos de la Libertad". Su escrito estuvo entre las diez mejores producciones, de las 700 presentadas, y se tituló "Capitalismo y Prosperidad, tres casos históricos".



CAPACITACIONES EN FINANZAS CON ASWATH DAMODARAN Y MICHAEL MC MILLAN

El 16 de septiembre Aswath Damodaran, Ph.D. in Finance UCLA y profesor de NYU Stern School of Business, brindó la conferencia exclusiva "A valuation journey", con la organización de CFA Society Argentina & Uruguay. El encuentro se realizó en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y contó con invitaciones especiales para los miembros de la Comunidad UCEMA. Además, del 19 al 24 de septiembre la Universidad recibió la visita del Profesor Michael Mc Millan, experto global en temas de Ética aplicados a Finanzas, y Director de Ética y estándares profesionales del CFA Institute.

SIX SIGMA EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La Mg. Ariadna Berger, profesora de la Maestría en Agronegocios UCEMA, y Alejandro R. Fiordelmondo presentaron su nuevo libro Six Sigma en procesos administrativos. La esencia para un buen comienzo en el camino de la mejora es desmenuzar cada problema en sus partes componentes. En esto se basa en gran medida la metodología Six Sigma, tradicionalmente identificada con procesos industriales pero de aplicación mucho más amplia.

TRATATIVAS PRECONTRACTUALES EN EL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL

Rodolfo Papa, profesor de la carrera de Abogacía y del área de Derecho de la UCEMA, publicó "Tratativas Precontractuales en el Código Civil y Comercial de la Nación. Su impacto en la estructuración de una transferencia del control accionario". El libro analiza el instituto de las "tratativas precontractuales", ante su novedosa e innovadora recepción por el Código Civil y Comercial de la Nación.

UCEMA EN LA III CUMBRE GLOBAL DE THINKS TANKS

Del 28 al 30 de septiembre, la Dra. Sybil Rhodes, Directora de la Maestría en Estudios Internacionales de la UCEMA y vicepresidente de CADAL, participó de la III Cumbre Global de Thinks Tanks, organizada por el Programa Think Tanks and Civil Societies (TTCSP) del Lauder Institute de la Universidad de Pennsylvania y el Centre for International Governance Innovation (CIGI).

PRIMER OPEN SPACE UCEMA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS

El 17 de septiembre más de 60 profesionales se registraron para participar de esta actividad, que facilitó la reunión, conversación y aprendizaje sobre temáticas de interés vinculadas con el mundo de la dirección de proyectos: metodologías ágiles, estrategia, gobierno, PMO y riesgos.



CONFIANZA CIEGA EN LA UCEMA



En el marco de las actividades conjuntas que realiza la EADA Business School de España y la Universidad del CEMA, el miércoles 26 de octubre Silvio Velo, el mejor jugador de fútbol ciego del mundo y capitán de los Murciélagos desde 1991, brindó la Conferencia Confianza Ciega. Durante el encuentro, Silvio compartió sus experiencias personales y deportivas ligadas con la inspiración, la resiliencia, la superación, el trabajo en equipo y los contextos cambiantes, los mecanismos de motivación y comunicación.

CONFERENCIA ESTADOS UNIDOS POST ELECCIONES: AND NOW WHAT?

El jueves 10 de noviembre, Sybil Rhodes (Ph.D. in Political Science, Stanford University. Directora de la Maestría en Estudios Internacionales de la UCEMA), Alejandro Corbacho (Ph.D. in Political Science, University of Connecticut. Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, UCEMA) y Alejandro Rodríguez (Ph.D. in Economics, University of Chicago. Director del Departamento de Economía, UCEMA), brindaron esta conferencia post elecciones para responder: ¿Qué Estados Unidos queda tras la elección? ¿Qué continúa y cambia en esta nueva etapa? ¿Es una elección de quiebre para la economía, la política nacional e internacional? ¿Cómo quedará el liderazgo de Estados Unidos en el mundo?



Las nuevas carreras profesionales

Por Gustavo Aquino
Presidente de Schein
Transition Advisors

Las nuevas carreras profesionales

Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ella y no buscar certeza donde no la hay.

Charles Handy

Las grandes organizaciones, llenas de certezas y estratos o niveles, cambian en un siglo XXI iconoclasta y ambiguo. Las organizaciones son distintas y así lo serán sus ejecutivos y las carreras de éstos.

Menos puestos corporativos

Las tecnologías de la automatización, comunicación, almacenamiento y procesamiento de datos, confluyen en la reducción de la cantidad de horas hombre requeridas por los procesos productivos. Sentencia Martín Hopenhayn (2001) que "... por primera vez desde los orígenes del capitalismo industrial, la capacidad de racionalización supera la capacidad de expansión". Crece la producción y baja la dotación. Según Jeremy Rifkin (1995) el 16% de la población mundial está en condiciones de producir los bienes y servicios que requiere la población del globo.

La tecnología desplaza operarios en planta, tripulación en los buques de carga y sufridos petroleros en los yacimientos. En las oficinas el workflow, la teleconferencia, los centros de servicios compartidos y los sistemas integrados de gestión (SAP, JDEdwards, Oracle, etc.) desplazan analistas y gerentes. La concentración del capital contribuye al achique. Entre julio de 2014 y junio de 2015 hubo 13.639 fusiones y adquisiciones sólo en Europa. Cada vez que se fusionan dos empresas, sobra la mitad de los puestos directivos.

Hoy en los Estados Unidos más del 35 % de la población económicamente activa (PEA) reviste en las categorías de desempleados o sub-empleados; en Europa esta cifra se acerca a la mitad de la PEA.

Mayor oferta ejecutiva

El siglo XXI incorpora plenamente a la mujer al trabajo profesional. Aún queda camino por recorrer en lo gerencial, pero aulas universitarias, oficinas y laboratorios se reparten a mitades entre hombres y mujeres. La carrera femenina ya no es secundaria y termina duplicando la oferta, frente a una demanda corporativa menguante.

Obsolescencia ejecutiva

Se acortan las carreras corporativas. Por una de sus puntas, la entrada al mercado se retrasa por el doble efecto de una adolescencia prolongada y el desempleo joven. Por la otra, los 50 indican la proximidad de la puerta de salida.

Carreras de casi 45 años de trabajo, de los 20 a los 65, pasan a rondar los 30, de los 25 a los 55. Esto se contrapone a la prolongación de la expectativa de vida. Cada vez más años para menos trabajo, tendencia que agrava la crisis global de los sistemas previsionales. Las carreras cortas deben fondear una larga vejez.

El trabajo ya no es lo que era

Como lo señala Gilles Lipovetsky (1992), el trabajo ha perdido la centralidad que mantuvo entre los siglos XVIII y el XX y, lentamente, el hedonismo se impone al esfuerzo y el sacrificio. El workaholic, como el corporate man, se extingue a medida que se retiran los ejecutivos Baby Boomers y X. Sus jóvenes reemplazantes (de hecho, sus hijos y nietos) no comparten estos valores.

Las corporaciones ya no son lo que eran. En Las Culturas Corporativas (1982) Deal y Kennedy postulan que una cultura organizacional fuerte y definida es clave del éxito. En Las Nuevas Culturas Corporativas (1999) los mismos autores dan cuenta de las desgracias de varias de las exitosas empresas que seleccionaran poco más de diez

años atrás. Entre las razones para explicar estas caídas y los cambios culturales consignan el énfasis en los dividendos para los accionistas, en detrimento de las estrategias y los continuos drenajes de capital humano que generan los procesos de downsizing y reingeniería.

Estos nuevos contextos corporativos dejan de ser el ecosistema privilegiado para el desarrollo de carreras.

No reason to cry

Estos signos que pueden parecer apocalípticos invitan, por el contrario, a pensar que el nuevo siglo apunta a dar forma a una relación más madura y equilibrada entre el ser humano y su trabajo.

Más madura porque cada vez son más lo que asumen la responsabilidad por pensar y planear su carrera en lugar de delegarla a corporaciones idealizadas.

Más equilibrada por subordinar el plan de carrera al plan de vida. Lo importante no es ya cuán alto se llegue, sino en disfrutar el trayecto. Canta José Alfredo Jiménez "Que no hay que llegar primero, sólo hay que saber llegar".

No reason to cry se llamó el álbum con el que Eric Clapton cumplió su deseo de grabar con Bob Dylan y The Band, logrando a la vez un muy buen nivel artístico y éxito comercial. Un buen proyecto, con su comienzo y su fin. Quizá haya que ir pensando que las carreras serán cada vez más como una sucesión de proyectos, en lugar del rutinario recorrido de un escalafón. Menos certezas, más libertad.

Sería muy bueno para la humanidad que el siglo XXI democratice ese privilegio que gozan unos pocos de vivir desafiados, tratando de congeniar pasión, buena vida, calidad y éxito.

Actividades para desarrollarse profesionalmente

A lo largo del año, el Departamento de Desarrollo Profesional coordina actividades con el objetivo de vincular la comunidad de alumnos y graduados con empresas, y consultoras destacadas. Repasamos algunas de las actividades realizadas en la segunda mitad del año:



VISITA A PLANTA QUILMES

El 9 de septiembre, un grupo de 19 alumnos destacados de Licenciaturas tuvo la oportunidad de realizar una visita a la planta de Cervecería y Maltería Quilmes (AB InBev). Durante la actividad, los estudiantes recibieron una charla institucional, capacitación sobre las normas de seguridad. Pudieron recorrer la planta y observar el proceso de elaboración de la cerveza. Esta visita les permitió conocer de manera directa los procesos involucrados en una planta de producción, viendo de manera práctica los conocimientos aprendidos en el aula. También tuvieron la oportunidad de conversar con profesionales de recursos humanos sobre las distintas oportunidades que carrera que les ofrece la empresa.

TESTIMONIOS

Participé de la actividad de Pepsico para conocer cómo son las entrevistas grupales en el proceso de selección, y así poder estar más preparada para cuando busque trabajo. Además, quería que a la empresa le quedara mi contacto. Me parece una gran oportunidad la que nos da la universidad de acercarnos a compañías tan reconocidas y quería aprovecharla.

Durante la experiencia aprendí qué tipo de actividades se llevan a cabo en una entrevista, y esto me ayudó a ganar confianza para la próxima vez que participe de una. Además, nos ayudaron a cada uno de los presentes a corregir nuestros Currículms Vitae y nos dieron devoluciones sobre los mismos. Haber sido parte de esta actividad fue una gran experiencia que recomiendo totalmente a aquellos que estén interesados en involucrarse en un proceso de selección; e incluso si no lo están, es aprendizaje que en algún momento será útil. Aprendés a exponerte ante situaciones distintas, podés resolver dudas tanto de la empresa en cuestión como del proceso de selección, e incluso obtenés un feedback. No muchas veces se tiene una posibilidad de este estilo, por lo que no se la debería dejar pasar.

Julieta Browner

Alumna 4to año, Lic. en Marketing



RONDA DE ENTREVISTAS PARA ALUMNOS Y GRADUADOS DE POSGRADOS

A finales de noviembre realizamos la 4ª Ronda de Entrevistas Laborales para estudiantes y egresados de las Maestrías en Dirección de Empresas y Finanzas.

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

En esta edición participaron más de 60 alumnos, quienes tuvieron la posibilidad de darse a conocer entre las siguientes consultoras: Airdi, Archenti Group, Bayton Professional, Cantoli & Asoc., Consentio Strategic Partners, H-Move, Hub RH, Numan, Rumbo y Total Rewards.

Las empresas en la universidad

Durante este segundo semestre hemos recibido la visita de profesionales de Recursos Humanos de Philip Morris quienes recorrieron las aulas para conversar con los alumnos sobre su programa de pasantías "INKOMPASS". Por su parte Pan American Energy estuvo brindando una charla en el marco de la materia "Teoría de las Organizaciones" para alumnos de 4º año de las licenciaturas. PepsiCo realizó un Assessment Center para alumnos de 3º y 4º año de la Licenciaturas en Marketing y en Dirección de Empresas. El objetivo de la actividad fue que los alumnos pudieran vivir la experiencia de una entrevista grupal, a la vez de darse a conocer a la empresa para futuras búsquedas. AB InBev también se acercó a la UCEMA para tomar entrevistas a candidatos para su programa de pasantías y para el programa de "Talentos Comerciales".



NUEVOS ACUERDOS DE INTERCAMBIO

ULSTER UNIVERSITY (IRLANDA DEL NORTE)

La Universidad del CEMA firmó en 2016 un acuerdo de cooperación con la Ulster University de Irlanda del Norte.

Por medio de este acuerdo los alumnos de grado y maestrías podrán realizar un período académico de intercambio en dicha institución. Ulster University es la segunda universidad más grande de Irlanda, con 4 campus situados en Irlanda del Norte: Belfast, Coleraine, Derry (Magee College) y Jordanstown, y 2 en Inglaterra: Londres y Birmingham.

La currícula de Ulster, una de las más amplias de la zona, abarca desde arte, negocios e ingeniería hasta ciencias sociales y medicina. Ulster figura como una de las 150 universidades de menos de 50 años de antigüedad en el prestigioso ranking Times Higher Education.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ (MÉXICO)

En el mes de noviembre UCEMA firmó un convenio de colaboración académica con la prestigiosa Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) de México, impulsado por el Director de la Maestría en Economía, Dr. Julio Elías.

La UASLP es la universidad más grande del estado de San Luis Potosí y la primera universidad autónoma en México. Fundada el 1° de agosto de 1859, esta institución cuenta con más de 150 años dedicados a la enseñanza superior.

Celebramos la incorporación de estos nuevos partners a nuestra red, sumando cada año nuevas opciones internacionales para la comunidad académica.

Para conocer todas las universidades con las que UCEMA mantiene acuerdos de intercambio ingresá a:
ucema.edu.ar/ddp-internacional/programas-de-intercambio

Experiencias Internacionales

En un mundo globalizado, participar de un programa internacional es una oportunidad única y enriquecedora que permite a los alumnos de la universidad tomar contacto con diferentes experiencias académicas, profesionales y socio-culturales en diversos contextos sociales. Algunos alumnos comparten su experiencia

JOSÉ ANDRÉS MONTES DE OCA

Alumno ININF, Intercambio en UTS (Sídney, Australia)

Sídney es una ciudad increíble, tiene todo lo que imagines de una gran metrópolis y a eso hay que sumarle unas playas preciosas. Pero lo que más me llama la atención, lo que más me gusta de esta ciudad es la diversidad cultural que tiene. Caminando por la calle escuchás a gente hablando distintos idiomas, eso es algo que en Buenos Aires sólo se podría observar alguna que otra vez en Puerto Madero o en Palermo, y con turistas, acá es todo el tiempo y en todos lados. La Universidad también es muy distinta a lo que estamos acostumbrados, acá son muy pero muy grandes, con más de 15 edificios repartidos en 3 cuadras en el corazón de la ciudad.

Lugares para recorrer hay montones, ir al Opera House de noche es muy, muy lindo. Dar un paseo por Blue Mountains también es precioso. Ver los fuegos artificiales de Darling Harbour cada sábado se hizo como una misa. Los domingos tomarte el ferry para hacer una barbeque en Manly es impagable y, si tenés suerte, ese domingo hacen la Sunset Party en plena playa. Si tenés ganas de hacer paseos largos, te podés ir a Palm Beach a pasar un día de 100% playa (2 horas en bus), o si querés hacer hiking y ver algo muy particular, te podés tomar el tren durante una hora y luego caminar otra hora y media para ir a ver la famosa Figure 8 Pool en el Royal National Park. Todavía no vi ni canguros ni koalas, pero me queda tiempo, bueno, en realidad no sé cuándo vuelvo, pero ganas de quedarme no me faltan.

CARLOS AGUSTÍN FERNÁNDEZ

Graduado MAF, Intercambio en INSPER (San Pablo, Brasil)

Abrirse al cambio es abrirse a nuevas experiencias y descubrir nuevos mundos. El aprendizaje, la adaptación, las vivencias, son aspectos cuyos efectos no sólo se detienen en el corto plazo, sino que perduran en el tiempo.

Al plantearme la posibilidad del intercambio, me vino a la mente la sensación de pasar de lo conocido a lo desconocido. En definitiva, salir de mi zona de confort, algo que al principio





les

genera una sensación de incomodidad. Con el correr de los días uno percibe que eso no es más que permitirse aprender, descubrir, desafiarse, conocerse y crecer como persona.

Había llegado a fines de enero y la ciudad con sus 35 grados se preparaba para el inicio del carnaval. Conocí a mis nuevos compañeros, todos brasileños. De hecho era el único extranjero de todas las maestrías en ese semestre. La rivalidad con nuestros hermanos se palpaba no bien participé por primera vez en la clase, y mi "sotaque porteño", mi acento, delataba mis orígenes del otro lado del Río de la Plata. Con el tiempo fueron cediendo, algo que siempre pasa al abrirse, al hablar, al escuchar. Como buen futbolero, yo tenía un arma infalible en caso de emergencia: 7 ¡Pero sabía que era el último recurso porque de ahí tenía que salir!

Me encontré con una ciudad gigante, cosmopolita, repleta de alternativas y de cosas distintas. Tiene espacio para todos los gustos, y ofrece una infinidad de programas y eventos 24x7. Si bien Río de Janeiro la supera en belleza, San Pablo es una ciudad que incluye, es más abierta y ofrece un sinnúmero de posibilidades. Y sus paradisíacas playas están a solo 3 horas de distancia.

En el INSPER no sólo encontré amigos que hoy ya son parte de mi vida y de mi red de contactos. Hallé excelentes profesionales, con experiencia en una gran variedad de sectores económicos, algo que un país tan grande como Brasil permite albergar. La universidad invita mucho a compartir experiencias profesionales, situación que nutre y brinda mayor calidad a la clase. Se utiliza mucho el método de casos, y se enfatiza en la participación activa de cada uno de los alumnos. Todos aprenden de todos. Lo que uno busca en una Maestría no son solamente herramientas para solucionar problemas o ejercicios. Uno busca un nuevo impulso sustentado, tanto en el conocimiento como en las relaciones interpersonales, para darnos fuerzas y así salir de

esa zona de confort, animarnos a aprender, a buscar nuevas salidas, nuevas ideas, a innovar, a intentar de nuevo, a intentar lo nuevo. Con el intercambio uno se permite generar un impulso todavía mayor, que abre incluso nuevas puertas, no sólo hacia afuera sino hacia adentro de uno mismo.

GUILLERMINA GUGLIELMETTI

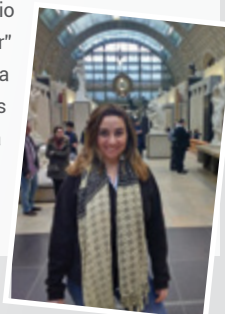
Graduada MADE, Intercambio en ESSEC (Francia)

La experiencia del intercambio en ESSEC fue una de las más importantes de mi vida académica y personal. Ya ha tenido un impacto positivo en mi carrera profesional y sé que lo seguirá teniendo en el futuro.

ESSEC es una institución de primer nivel internacional, y pude tomar cinco cursos en los tres meses de cursada, con un muy alto nivel de exigencia. Mis profesores no sólo tenían una importante trayectoria académica sino larga experiencia en el sector privado. En particular, los dos cursos relacionados con Analytics fueron muy desafiantes e interesantes, y el curso de Negociación me ha resultado extremadamente útil.

Asimismo, el curso de francés, y el vivir en Francia durante cerca de cuatro meses, han permitido que mi dominio de la lengua haya mejorado notablemente. La diversidad del estudiantado es particularmente destacable en ESSEC, y al vivir en la residencia de la universidad tuve la fortuna de convivir con gente de muy diferentes culturas. Aunque el promedio de edad de mis compañeros era de alrededor de 24 años, considerablemente menor al del MBA del CEMA, la oportunidad de conocer gente de todo el mundo ha sido sumamente enriquecedora.

Y por supuesto, el intercambio me dio la posibilidad de "vivir" París, algo que siempre había querido, y de viajar a múltiples destinos. Recomendaría esta experiencia sin dudarla.



PROGRAMA DE INTERCAMBIO INTERNACIONAL 2017

Destinado a alumnos de grado y maestrías. Se encuentra abierta la convocatoria para el programa de intercambio para los alumnos de grado (Licenciaturas, Contador Público e Ingeniería en Informática) y Maestrías (MADE part-time, MAE, MACE y MAGRI). El programa de intercambio brinda a los alumnos la posibilidad de cursar un período académico en reconocidas universidades del exterior, ampliando sus experiencias académicas y socioculturales.

CIERRE DE LA CONVOCATORIA: 1º marzo 2017

+INFO: ucema.edu.ar/ddp-internacional/programas-de-intercambio

CURSOS CORTOS

Abrimos las convocatorias para diferentes cursos cortos en el exterior, en el marco de los acuerdos de cooperación entre la Universidad del CEMA y otras universidades del mundo.

Participar de un "Short Program" te brinda una excelente oportunidad para tomar contacto con el modo de hacer negocios en un contexto global y permite ampliar la red de contactos profesionales a nivel internacional, sin la necesidad de ausentarse todo un semestre de Argentina.

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

+INFO: ucema.edu.ar/ddp-internacional/programas-cortos

Para contactarte con el Departamento de Desarrollo Profesional puedes escribir a:

Asesoramiento en búsquedas laborales: ddpp@ucema.edu.ar

Programas internacionales: exchange@ucema.edu.ar

¿Qué tipo de pobreza es la “pobreza cero”?



Por Luisa Montuschi,
Directora del
Doctorado
en Dirección de
Empresas y ex Presi-
dente de la Academia
Nacional de Ciencias
Económicas.

Existen distintos métodos para la estimación de la pobreza, determinados por las limitaciones o disponibilidades estadísticas. Así puede identificarse un método directo de estimación de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), basado en la información proveniente de censos o un método indirecto de medición de la indigencia (LI) y de la pobreza (LP), basado en los ingresos familiares surgidos de las encuestas de hogares. Estos métodos difieren, aunque pueden ser complementarios. Dado que las correlaciones que se dan entre ambas medidas son elevadas, en general se opta por una sola de ellas. Pero debe notarse que la pobreza es un fenómeno multidimensional que no puede ser aprehendido sólo por los gastos o los ingresos del hogar. En consecuencia, podría concluirse que sería mejor una estimación de las NBI que pusiera el foco sobre las carencias o privaciones efectivas de hogares e individuos. Un punto importante que debe ser tenido en cuenta es señalado por ciertos autores, quienes sostuvieron: “...definiciones de pobreza claras y transparentes son prerequisites esenciales de cualquier política de desarrollo que ubique en el centro la reducción de la pobreza”¹. Hay aspectos que son necesarios diferenciar en la estimación de los indicadores de indigencia y de pobreza. Los valores estimados para la canasta básica de alimentos, requeridos para cubrir las necesidades nutricionales de la población, definen un umbral que fija la línea de indigencia (o de pobreza extrema). Por otra parte, si a esa canasta se le adicionan los montos requeridos por los hogares para cubrir otras necesidades básicas que deben ser tomadas en cuenta, se definiría un umbral para establecer una línea de pobreza. Las necesidades básicas que deberán tomarse en consideración serán las de vivienda, salud, educación

y subsistencia económica. Una persona (o un hogar) que se encuentre debajo de esa línea de pobreza enfrenta carencias en distintos aspectos que corresponden a derechos sociales.

Cuando aparecen referencias al tema de la pobreza estructural, el mismo parecería estar asociado al concepto de “pobreza persistente”. Este describiría una situación objetiva de aguda carencia social² en la cual hay grupos familiares que en un período de tiempo prolongado permanecen en un nivel de vida considerablemente precario, sin posibilidades ciertas de poder superar tal situación por el efecto de políticas públicas convencionales que no resultan efectivas para este tipo de pobreza. En el informe de la UCA se sostiene que la pobreza estructural estaría sumamente vinculada con la estratificación socioeconómica, ocupacional y residencial. Las variables de Inseguridad Alimentaria (IA) y NBI son las que se consideran como las dimensiones clave para evaluar de la manera más objetiva posible, aunque se señala que no exhaustiva, la magnitud de la pobreza estructural y la capacidad del sistema económico y de las políticas del Estado para combatirla³.

Una concepción adicional es la planteada por Amartya Sen⁴, quien define a la pobreza como la falta de capacidades para poder utilizar plenamente el potencial productivo que tienen las personas. Se trata de una concepción muy diferente de las anteriores, pues no se centra en la falta de bienes y servicios necesarios para la subsistencia humana, sino en el hecho de no tener la libertad que permita alcanzar los funcionamientos que generan las capacidades (potencialmente latentes) para superar la

pobreza y alcanzar el desarrollo humano que, a su vez, es el origen del progreso social. La pobreza constituye un problema de extrema seriedad en cualquier sociedad, que la limita y obstaculiza el sendero hacia el progreso social. Mucho se ha dicho respecto de la pobreza pero el punto esencial e ineludible es que la verdadera solución del problema consiste en remover los factores que la sostienen a lo largo del tiempo. Y esta sería la única forma posible que podría

La pobreza constituye un problema de extrema seriedad en cualquier sociedad, que la limita y obstaculiza el sendero hacia el progreso social.

ayudar a un país a eliminar la marginalidad y la exclusión, y emprender la senda hacia el progreso social.

Algunos autores han caracterizado a los

pobres como personas fatalistas que se resignan a una existencia en una cultura de la pobreza en la que nada parece poder cambiar. Y tampoco parece interesarles demasiado un futuro, que entienden está predeterminado y sin posibilidades de cambio. No les interesaría demasiado un aumento en las posibilidades de empleo y prefieren recibir subsidios⁵, y sobrevivir en ese negativo estado de cosas.

Las soluciones para el problema de la pobreza no son fáciles, y las consecuencias de su persistencia son extremadamente negativas. Los bajos niveles de ingreso impiden el acceso a la educación, a los cuidados de la salud, a los mercados. Muchos niños nacidos en estos medios están sujetos a la posibilidad de enfermedades y a limitaciones físicas y mentales. Hay estudios que indican que en los hogares pobres los niveles de violencia son elevados. Y todo contribuye a un ciclo de permanencia de la pobreza. Los niños y los ancianos parecen ser los más afectados por los niveles de pobreza. El problema que nos concierne se refiere a la posibilidad de reducir (o aún eliminar)

la pobreza. En este aspecto se presentan cuestiones fundamentales a definir. ¿A qué tipo de pobreza se están refiriendo quienes promueven al objetivo de política económica y social que definen como de "pobreza cero"? Debe aclararse cuál de los criterios identificatorios resultaría relevante para este análisis. ¿La pobreza absoluta? ¿La pobreza estructural? ¿La pobreza persistente? ¿La indigencia?

Esta definición resultaría esencial para determinar las capacidades necesarias para el logro del objetivo especificado. Es indudable que existen capacidades cuya presencia resultaría siempre indispensable para el proceso que se pretende llevar a cabo. Y se ha señalado que el enfoque de capacidades estaría estrechamente vinculado con la idea de los derechos humanos. Si bien Sen siempre rehusó dar una lista específica de tales capacidades, puede inferirse, al menos en forma parcial, que considera necesarias la libertad política, facilidades económicas, oportunidades sociales, garantías de transparencia, seguridad de protección⁶.

Puede apreciarse que el concepto de capacidad, de acuerdo con el enfoque de Sen, involucra tanto a los funcionamientos como a la libertad para alcanzarlos. Sin la presencia de ambos no habrá capacidades, ni desarrollo humano, ni progreso social. Y tampoco la eliminación total de la pobreza podría ser presentada como una meta alcanzable. De ahí la caracterización del desarrollo como libertad.

Superado el umbral de la supervivencia, que en nuestro análisis correspondería al nivel

de indigencia, entraríamos en la categoría de pobreza o de NBI dentro de la cual se supondría que se han alcanzado algunos niveles de funcionamientos básicos que permiten gozar de ciertas capacidades que, a su vez, posibilitarían obtener medios y emprender un camino hacia la adquisición de nuevos funcionamientos y, en un proceso de retroalimentación, nuevas capacidades y disminuir el nivel de la pobreza y NBI. Pero, ¿habría eso de significar que se alcanzó el nivel de "pobreza cero"? En todo caso, lo que podría concluirse es que, a partir de un determinado nivel de ingresos, adquiere un significado sustantivo referirse a funcionamientos y a la libertad para alcanzarlos.

La libertad aparece como uno de los valores morales importantes, tal vez el más importante para el pensamiento contemporáneo, en la vida de las personas. Se trataría de un bien superior al cual todos aspiran y que es considerado un derecho al que toda persona debería tener acceso. Pero no queda claro qué se entiende cuando se postula tal derecho.

Y tampoco hay demasiado acuerdo respecto de lo que significa la libertad. Sin embargo, muchas de las luchas que jalonan la historia de los seres humanos fueron justamente inspiradas por la idea de libertad, probablemente la idea política más poderosa.

En definitiva, podemos concluir que antes de plantear objetivos relacionados con una eventual eliminación de la pobreza es indispensable identificar el tipo de pobreza al cual se hace referencia. Resultaría aceptable, y probablemente factible, un propósito referido a la eliminación de la

pobreza absoluta o indigencia, definida como IA, que podría ser representada por una canasta básica de alimentos que se procurara hacer accesible al segmento de la población afectado por este problema. Pero para eliminar la pobreza, entendida como pobreza estructural, y poder ascender en los niveles de desarrollo y progreso social, el problema se vuelve más complejo. A la accesibilidad de la canasta básica que cubriría la IA debería añadirse el objetivo de compensar las NBI. Es decir que, cubriendo la IA + NBI, se alcanzaría el resultado de obtener condiciones de vida satisfactorias desde el criterio normativo de derechos sociales y desarrollo humano. Pero, para que ello fuera posible, se necesitaría contar con medios, características personales de los afectados, entornos sociales, económicos y políticos favorables, y la libertad que les haga posibles las elecciones conducentes a los funcionamientos que les permitan alcanzar las capacidades que se traduzcan en una paulatina eliminación de la pobreza y la participación de modo efectivo en la sociedad. Pero es claro que ello resulta altamente improbable para la totalidad de la población que se encuentra en situación de pobreza (estructural) y que, tal como se ha observado en otros países, a mayores niveles de PIB per cápita corresponderán mayores niveles de NB. En todo caso aparece como razonable lo manifestado por el Jefe de Gabinete, Marcos Peña, en el sentido de aceptar que la meta de "pobreza cero" es por sí misma inalcanzable y que sólo se la debe entender como un objetivo orientador de largo plazo para la sociedad.

...muchas de las luchas que jalonan la historia de los seres humanos fueron justamente inspiradas por la idea de libertad...

1 Cf. Ruggeri Laderchi, C., Saith, R. y Stewart F., "Does it Matter that we do not Agree on the Definition of Poverty? A Comparison of Four Approaches", *Oxford Development Studies*, Vol. 31, N° 3, September 2003.

2 Cf. Rofman A, "Hacia un nuevo enfoque sobre la cuestión de la pobreza estructural", *Revista Debate Público. Reflexión de Trabajo Social*, Año 5 N° 9, 2015.

3 Cf. UCA, Agustín Salvia et al., *Barómetro de la deuda social argentina, Progresos sociales, pobrezas estructurales y desigualdades persistentes, Serie del Bicentenario (2010-2016)*, Educa, Buenos Aires, 2015.

4 Cf. Sen, A., *Development as Freedom*, Anchor Books, New York, 2000.

5 O "planes sociales" en terminología local.

6 Cf. Sen, A., *Op. Cit.*, 2000.

Mecenazgo Educativo. De eso no se Habla



Por Edgardo Zablotzky
Vicerrector de la Universidad del
CEMA. Miembro de la Academia
Nacional de Educación

Esta nota se basa en mis columnas de opinión publicadas en El Economista el 16/09/2016, en Buenos Aires Herald el 02/10/2016 y en El Cronista Comercial el 03/10/2016.

En septiembre pasado, el presidente Mauricio Macri anunció un proyecto de ley de mecenazgo cultural. Según la agencia Télam, "lo que se busca con este tipo de leyes es poder inaugurar una vía directa y transparente de financiación de proyectos culturales de interés social a través de aportes de empresas privadas, que se desgravarían de sus respectivos aportes fiscales". El ministro de cultura Pablo Avelluto estimó que el programa podría acrecentar la inversión cultural en dos mil millones de pesos anuales, lo cual, de repetirse anualmente, "en (...) poco tiempo impactaría sobre la formación de artistas, en el mercado del teatro, los colectivos de danza, el mantenimiento de monumentos y sitios históricos, la modernización de museos y otros aspectos que hoy están buscando financiamiento". Es claro que el proyecto habrá de tener un impacto social notable; sin embargo, frente a la realidad educativa que enfrenta la Argentina, es lícito preguntarnos ¿por qué no evaluar una legislación de mecenazgo educativo dotado de una lógica similar, dirigido a aquellos niños que menos tienen y más lo necesitan? ¿Por qué no generar incentivos fiscales que faciliten el funcionamiento de escuelas privadas de excelencia, gratuitas, religiosas o laicas, en zonas profundamente carenciadas? En Uruguay existe una legislación de dichas características. La misma permite el funcionamiento de escuelas como el Liceo de la Iglesia Católica Jubilar y el Liceo Laico Impulso. Ambos, centros educativos gratuitos de gestión privada que se financian con aportes de empresas o particulares, no reciben ninguna sub-

vención del Estado y brindan educación secundaria a adolescentes que viven por debajo de la línea de pobreza, alcanzando rendimientos académicos comparables con las mejores escuelas del país. A modo de anécdota, el principal diario de Montevideo, *El País*, señala que "uno de los primeros aportantes del Liceo Jubilar fue el Papa Francisco, cuando era cardenal y arzobispo de Buenos Aires". Para muestra alcanza un botón. El 23 de febrero de 2015 *El País* publicó una nota en la cual resaltó que en el Liceo Jubilar la repetición alcanzó el 6%. Por su parte, en el liceo público número 73 del mismo barrio repitieron el 42,58 % de los alumnos. Similarmente, el pasado 16 de agosto, el diputado Mario García señaló en la sesión parlamentaria, al referirse a los logros del liceo Impulso, que el porcentaje de repetición asciende sólo al 3% y de abandono al 2%, cuando en los centros de enseñanza de contexto crítico es frecuente que estos porcentajes alcancen el 45%. Por ello propongo evaluar una legislación similar a la vigente en el país hermano. El artículo 78 de la Ley 18.083/2006 y su modificación, el artículo 269 de la Ley 18.834/2011, establecen: "Las donaciones que las empresas contribuyentes del Impuesto a las Rentas e Impuesto al Patrimonio realicen a las entidades que se indican en el artículo siguiente (ej. instituciones privadas cuyo objeto sea la educación primaria o secundaria que atiendan a las poblaciones más

carenciadas) gozarán del siguiente beneficio: El 75% de las sumas se imputará como pago a cuenta de los tributos mencionados. El 25% restante podrá ser imputado a los efectos fiscales como gasto de la empresa". El proyecto de mecenazgo cultural representa un avance en pos de una mejor Argentina. Un proyecto similar de mecenazgo educativo constituiría su lógico complemento. Sin embargo, no ha sido propuesto, ni siquiera mencionado como una posibilidad. ¿Por qué? ¿Cuál es el costo de ello? La Real Academia Española define el término tabú como la "condición de las personas, instituciones y cosas a las que no es lícito censurar o mencionar". En educación es posible

ilustrarlo mediante cualquier expresión que no haga defensa explícita de la educación pública, como lo es el mecenazgo educativo. Una tragicómica ilustración de este hecho la provee la comedia de enredos que cerró la última campaña electoral uruguaya, que habría de culminar con la elección de Tabaré Vázquez. Por años, el Frente Amplio se había opuesto a un sistema educativo que permitiese a los padres elegir la escuela a la que concurrirán sus hijos, independientemente de sus posibilidades económicas, argumentando que el mismo subvencionaría la educación privada en perjuicio de la educación pública. El 21 de octubre de 2014, cinco días

La amplia mayoría de la clase política defiende la educación pública a rajatabla mientras envía sus hijos a escuelas privadas.



antes de la elección presidencial, Tabaré Vázquez mencionó en una entrevista la posibilidad de otorgar vouchers a estudiantes para asistir a instituciones privadas. Afirmó que accederían al beneficio quienes quieran y lo merezcan, tras una evaluación del Ministerio de Educación. Aclaró que no había una cantidad estimada de beneficiarios.

Tabaré inmediatamente se encontró bajo fuego amigo. El sindicato docente no tardó en oponerse; igual recepción encontró dentro de su partido. Mientras tanto, su candidato a vicepresidente, Raúl Sendic, intentaba calmar las aguas al afirmar que "el voucher es una herramienta transitoria que permitirá mantener una cobertura donde la infraestructura de la educación pública no está desarrollada, pero la gran apuesta es a la educación pública".

Por su parte, la oposición presentaba una foto tan confusa como el oficialismo. El candidato a la vicepresidencia del Partido Nacional, Jorge Larrañaga, acusó a Tabaré de proponer un modelo neoliberal: "Vázquez ha confesado que quiere privatizar la educación pública, porque eso significa el sistema de vouchers. Nosotros vamos a defender la educación pública, no como Vázquez y el Frente Amplio que renuncia a ella".

Sin embargo, como señala el senador por el Partido Nacional, Gustavo Penadés, la propuesta de Tabaré "es una vieja idea del Partido Nacional", la cual la encontramos en todas las campañas electorales desde 1994 a la fecha. Frente a la magnitud de

la disputa, Tabaré, bajo fuego cruzado con una oposición que prefirió olvidar que alguna vez propuso la misma idea, el sindicato docente y su propio partido, aclaró en una nueva entrevista que su propuesta sería aplicada en no más de

30 casos excepcionales, dado que el principal compromiso del Frente Amplio era fortalecer la educación pública a la cual "le da preferencia absoluta".

¡30 niños! A tres días de una elección presidencial, Tabaré Vázquez debió dedicar su tiempo a explicar que su comentario sobre los vouchers estaba dirigido, como mucho, a 30 niños ¡Un absurdo!

Retornemos a nuestra realidad. ¿Qué mejor ilustración del término tabú? Al fin y al cabo la totalidad de la clase política, independientemente de representar al oficialismo o a la oposición, no considera siquiera analizar un proyecto de mecenazgo educativo, defendiendo la

educación pública a rajatabla, mientras envían a sus hijos a escuelas privadas. Es imprescindible terminar con el tabú que impide considerar siquiera un proyecto de ley de mecenazgo educativo. Es hora de instrumentar incentivos fiscales similares

a los del país vecino. Estoy seguro que muchas empresas lo llevarían a cabo. A modo de ejemplo, el Grupo de Líderes Empresariales (LIDE), compuesto por Presidentes o CEOs de las principales empresas

de nuestro país, explicita dentro de sus objetivos: "Sensibilizar al sector privado en los programas de alto impacto social, con prioridad en la educación".

Si hacemos siempre lo mismo, no es posible esperar resultados distintos. Por ello, es hora de terminar con el tabú. ¿Qué mejor forma de propiciar una mayor igualdad de oportunidades para aquellos niños que menos tienen y más lo necesitan? ¿Qué mejor ejemplo de justicia social? Una ley de mecenazgo educativo constituiría explícita evidencia de la férrea voluntad de Mauricio Macri de llevar a cabo una verdadera revolución educativa.

Un proyecto de mecenazgo educativo propiciaría una mayor igualdad de oportunidades para aquellos niños que menos tienen y más lo necesitan.

#Ni Uno Menos

El sometimiento del Banco Central a los desequilibrios de Hacienda.

Argentina enfrenta un proceso de decadencia que lleva ya casi 90 años. El deterioro de la macroeconomía, la creación de incentivos negativos sobre la generación de riqueza, el aumento del tamaño del Estado y sus muchas veces ridículas regulaciones, la excesiva presión impositiva y las crisis fiscales y monetarias recurrentes nos dan un panorama desalentador hacia el futuro, pero a la vez nos brindan la oportunidad de poder comenzar a torcer el rumbo de nuestra decadencia para retornar al sendero de la racionalidad.

Durante los últimos 12 años el populismo parece haber evolucionado hacia la generación de una habilidad para postergar las crisis recurrentes. Sin embargo, no existe ningún mecanismo que evite que un país con desequilibrios, tarde o temprano, culmine en una crisis.

El esquema de incentivos perversos a los que nos enfrentamos hace casi imposible que en Argentina se pueda generar riqueza sin que el Estado se apropie de ella recurriendo a creativos mecanismos, tanto a través de su sistema impositivo como de otros que afectan el derecho de propiedad y la libertad de los individuos.

Bajo este esquema de dominancia fiscal, el Tesoro es el que determina el curso de la política monetaria, dejando al Banco Central como un agente adicional de recaudación. En materia de política monetaria, la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central del año 2012 creó un mecanismo que supedita la función del Banco Central a casi un mero agente recaudador más. Hoy debería ser prioritario recuperar la libertad del Banco Central para la salud de nuestra moneda y la libertad de la política monetaria.

Contrariando las lecciones del artículo de Thomas Sargent (1981), en "Some unpleasant monetary arithmetics", Federal



Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review vol. 5 la clase política argentina, con una arrogancia mayúscula, parece estar por encima del consenso científico. La discrecionalidad, avalada por la Carta Orgánica del Banco Central, nos ha dejado bajo un escenario de dominancia fiscal. Esto significa que la política monetaria actual carece de grados de libertad para poder ser una herramienta efectiva de estabilización permanente de la tasa de inflación.

La existencia de un fuerte desequilibrio fiscal proyectado para 2016, levemente superior al 7% del PBI, sumado al escenario poco alentador para el próximo año no son buenas noticias. Bajo esta realidad, el finan-

ciamiento de dichos déficits descansaría

en dos instrumentos: la emisión de deuda y la emisión monetaria.

La autoridad monetaria se enfrenta a las limitaciones impuestas por la demanda de deuda pública, ya que debe tratar de financiar con señoreaje cualquier

discrepancia entre los ingresos exigidos por la autoridad fiscal y la cantidad de bonos que pueden ser vendidos al público.

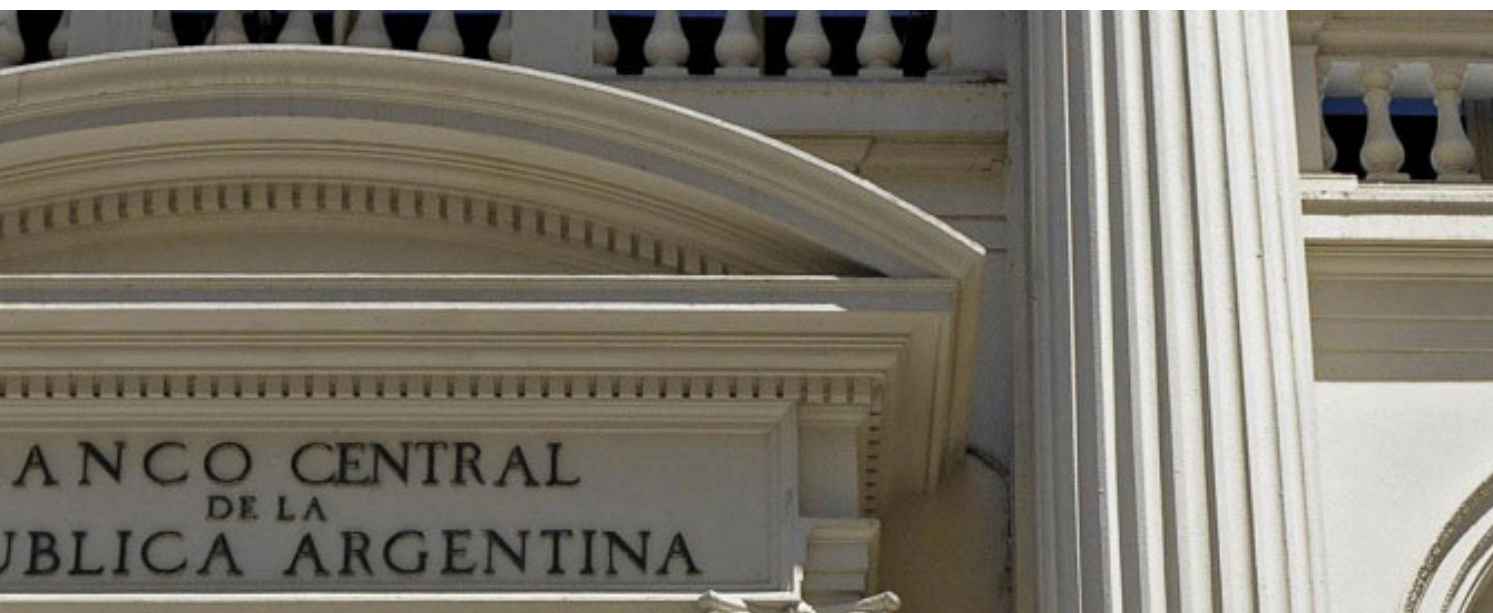
La pregunta central que debemos hacernos es: ¿cuál es el límite de absorción por parte del público de nuevas emisiones de bonos del Tesoro y del Banco Central?

Luego del acuerdo con los Hold Outs, Argentina comenzó a participar de los mercados

Durante los últimos 12 años, el populismo parece haber evolucionado hacia la generación de una habilidad para postergar las crisis recurrentes. Sin embargo, no existe ningún mecanismo que evite que un país con desequilibrios tarde o temprano culmine en una crisis



Por Mariano
Fernández
Profesor de
Economía,
UCEMA



de capitales emitiendo deuda para cubrir, en parte, su desequilibrio fiscal. Si bien muchos analistas vieron esto como algo positivo, debemos tener en cuenta que en un mundo donde la tasa de interés es cercana a cero, el endeudarnos en dólares a tasas superiores al 7% significa un probable problema de sostenibilidad de deuda futura. Por otro lado, la utilización de dinero remunerado (LEBACs) como herramienta de control sobre los medios de pago es poco efectiva para alcanzar una estabilización permanente. En primer lugar porque coloca en una situación complicada de repago a los intereses de dichos bonos y en segundo término porque la demanda de Lebac's se transforma en una demanda por liquidez, cuyos plazos promedio reales de vencimiento no superan tres meses y la

La autoridad monetaria se enfrenta a las limitaciones impuestas por la demanda de deuda pública, ya que debe tratar de financiar con señoreaje cualquier discrepancia entre los ingresos exigidos por la autoridad fiscal y la cantidad de bonos que pueden ser vendidos al público.

tasa promedio se ubica en torno al 28%. Cabe destacar que la política actual del Banco Central, de elevar los plazos de emisión a ocho meses y bajar la tasa en torno al 23%, permite descomprimir y mejorar el perfil de vencimientos. Sin embargo, el crecimiento continuo del stock de Letras, cuya tasa interanual promedio es de 72%, seguramente pondrá un freno a esta estrategia de corto plazo. Hasta que el déficit fiscal no sea controlado por parte de hacienda, cualquier intento de estabilización monetaria sólo tendrá resultados transitorios a un alto costo. Siguiendo a Olivier Blanchard (2004) en "Fiscal dominance and inflation targeting:

lessons from Brazil" NBER, Working Paper 10389 una política de estabilización de inflación basada en un aumento de la tasa de interés hace más atractiva la deuda pública pero genera incentivos a la apreciación de la moneda, aumentando la probabilidad de default de la deuda y el fantasma futuro de un desequilibrio inflacionario. Cuanto menor sea la credibilidad de la política, menor será su efecto estabilizador temporario.

Bajo los niveles actuales de déficit fiscal que enfrenta el Gobierno y la excesiva presión impositiva, la única salida racional, que garantice un sendero de precios estables en el tiempo y una recuperación del crecimiento, es una caída del nivel de gasto público. Es decir que, bajo estas circunstancias, la política fiscal contractiva del gasto es la que garantizaría un escenario de estabilización permanente.

Is Donald Trump a Peronist?



Por el Dr. **Alejandro Corbacho**, Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, y el Dr. **Jorge Streb**, Director de Investigaciones de la UCEMA.

Los autores publicaron esta nota en *Latin America goes global* el 3 de noviembre de 2016

Donald Trump supporters believe that he is what America needs to avoid becoming a third world country. But what many of his followers find spontaneous and refreshing, sounds all too familiar to us Latin Americans. It brings memories of past and recent populist experiences in the region, from Juan Domingo Perón to Peronist presidents Néstor and Cristina Fernandez de Kirchner in Argentina and to the Peronist-like president Hugo Chávez in Venezuela.

Trump's basic message is "I'm best for America; end of story." To his supporters, Trump represents the real America, and anyone who opposes him is against America. This is *peronism* distilled to its basic essence: *peronism* claims to represent the Argentine people. Juan Domingo Perón branded his opponents as unpatriotic; members of other parties were "traitors" or "sepoys" (the Indian natives at the service of the occupying British Empire). It's a senti-

ment that continued under the government of the Kirchners (2003-2015).

Supporters see Trump's message—claiming to be on the people's side—as patriotism beyond ideology, a way of sticking to the country's ideals by breaking with the intellectual and political elite of both parties in Washington, D.C. that have led it astray. Latin Americans see Trump's patriotism as Manichean: black and white, America is good and immigrants are evil. Again, it's the underlying logic of *peronism*. As Perón used to say: "for an Argentinean there is nothing better than another Argentinean;" evil was found in external enemies, such as the U.S. and American imperialism. Similarly, Trump says, "Trust me" and points to his business experience to show that

he knows how to get things done. Rather than presenting a detailed government program, he stresses the need for flexibility to draw up the best plans when the moment comes. This personalistic leadership requires an almost blind trust from voters

and recalls the worst of Latin America's messianic and "enlightened" leaders who beseeched their followers to simply believe them, even as they led them off a cliff of economic disaster.

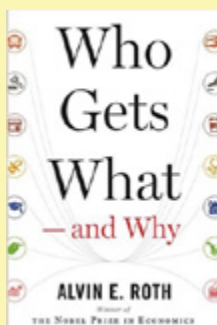
To succeed, *peronism* and other forms of populism are structured verti-

cally, so presidents are not tied to any party program and can set the agenda unilaterally as they like. For traditional Republicans the hope is that Trump's erratic personality and decision making will be contained by the Republican Party. But can it? The very

Perhaps one of Trump's most shocking traits for liberal democracy supporters in Latin America is his affection for authoritarian leaders, such as Russia's President Vladimir Putin.



NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS SEPTIEMBRE 2016



Who gets what and why: the new economics of matchmaking and market design de Alvin Roth

Estados Unidos: Eamon Dolan, 2016

El Premio Nobel de Economía 2012 nos muestra lo frecuentes que son los mercados "de emparejamiento", en los que el dinero no es un factor determinante. Nos pasea desde una tribu de aborígenes en la que los matrimonios de los primogénitos se acuerdan antes de que nazcan, hasta páginas web como Airbnb o Uber, cuyo éxito se debe en gran medida a un diseño impecable de su mercado.



Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia de Sergio Hernández y Rodríguez
España: Mc-Graw Hill, 2011.

Este texto abre las puertas a la ciencia administrativa con lenguaje preciso y congruente, y presenta los principios básicos de la administración, sus orígenes y su relación con la ciencia; también analiza las principales escuelas de pensamiento administrativo, a partir de los grandes teóricos clásicos como Taylor, Fayol, Mayo, Maslow y Druker, entre otros, y las teorías de vanguardia del siglo XXI.

logic of personalistic leadership—such as *trumpism* or *peronism*—is that it refuses to be shackled by the restraints of organized political structure.

The Kirchners came to power in Argentina claiming that the country needed to be re-founded. In the same vein, Trump wants to “make America great again.” To be fair, Néstor Kirchner was elected when the country was exiting its worst economic crisis in history, in which the unemployment rate soared to 21 percent and 50 percent of the population plunged below the poverty line. Trump’s message, on the other hand, sounds strange in the midst of the most successful democracy the world has ever seen, in a remarkably stable economy that is at the edge of technological innovation, and after 8 years of consecutive economic growth and declining poverty, with an unemployment rate that has fallen to 5 percent —albeit with an increasingly insecure middle class. Trump’s name-calling, disparaging his opponents as losers, dishonest and un-American, is nothing new. Take Trump’s characterization of Hillary Clinton as the devil. It brings to mind Chávez’s speech at the United Nations in 2006, when he said about the U.S. president George W. Bush, who had been there the previous day: “the

devil came here yesterday, and it smells of sulfur still today.”

Perhaps one of Trump’s most shocking traits for liberal democracy supporters in Latin America is his affection for authoritarian leaders, such as Russia’s President Vladimir Putin. For domestic reasons, all democratic presidents in Latin America

The only problem is that while protectionism in Latin America hurts primarily Latin Americans, protectionism in the U.S. would hurt the global economy, weakening liberal democracies and strengthening authoritarian movements all over the world.

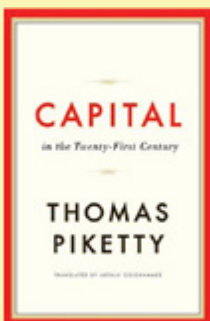
try to be on good terms with Fidel Castro in Cuba. And a handful (such as the Kirchners and Chávez) have been fascinated by authoritarian leaders like Putin, perhaps because they would have liked to be free of interference from Congress, the judicial branch, or the media. But the thought of a U.S. presidential candidate professing his admiration for an authoritarian leader for us seems, well, un-American.

Trump has defined protectionism as one

of his main policies, also a trademark of Latin American populism. Kirchner and Chávez joined together to torpedo the U.S.’s plan for a Free Trade Area of the Americas (FTAA). Likewise Trump would like to torpedo NAFTA. The only problem is that while protectionism in Latin America hurts primarily Latin Americans, protectionism in the U.S. would hurt the global economy, weakening liberal democracies and strengthening authoritarian movements all over the world, as happened in the wake of the 1930 Smoot-Hawley tariff.

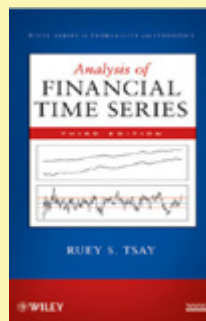
Samuel Huntington worried about the detrimental influence of Latin America and Latin Americans, in particular, on the United States and its culture. The problem, however, might not be immigrants, as Huntington claimed. Instead, the influence might come from economic and political structural similarities; Latin America—rather than its migrants—has provided a model for strongman populism that feeds on those left behind by globalization and ignored by the country’s political elite. The rise of Trump, just like Latin America’s strongmen, represents the failure of the leadership of both parties to address a social divide that led significant sectors of society to feel ignored and left behind.

MÁS NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS



Capital in the twenty-first century
de Thomas Piketty
Estados Unidos: Harvard University Press, 2014.

El principal motor de la desigualdad -el retorno del capital que supera la tasa de crecimiento económico- amenaza nuevamente con generar descontento extremo y socavar los valores democráticos. Las conclusiones de Piketty transformarán el debate y establecerán la agenda para la próxima generación de pensamiento sobre la riqueza y la desigualdad.



Analysis of financial time series
de Ruey S. Tsay
Estados Unidos : Wiley, 2010.

Ofrece una introducción amplia, madura y sistemática a los actuales modelos econométricos financieros y sus aplicaciones al modelado y predicción de datos de series temporales financieras.



Macroeconomics – 7th ed.
de Olivier Blanchard
Estados Unidos:
Pearson, 2017.

Presenta una visión unificada y global de la macroeconomía, permitiendo ver las conexiones entre los mercados de bienes, los mercados financieros y los mercados laborales en todo el mundo. Desde la gran crisis económica y política monetaria en Estados Unidos hasta los problemas de la zona del euro y el crecimiento en China, el texto ayuda a tener sentido no sólo de los acontecimientos macroeconómicos actuales, sino también de los acontecimientos que pueden desplegarse en el futuro.

¿Donde están ahora?



Graduados UCEMA por el mundo

Mariano Bosaz, Maestría en Ciencias del Estado UCEMA (2007)

Global Digital Director, The Coca Cola Company

Mi paso por la UCEMA dejó tres pilares en mi desarrollo personal y profesional: cambio de carrera, motivación y amigos. Ingresé buscando un cambio de carrera.

En aquel momento trabajaba en un Think Tank dedicado al sector público, pero yo quería cambiarme al sector privado. Entonces, durante mi paso por la maestría elegí todas las materias posibles de dirección de Empresas y economía, con el fin de tener herramientas que hicieran más atractivo mi perfil en el sector privado. Finalmente, durante el último año recibí un llamado de un headhunter que había encontrado mi perfil en el libro de los CVs UCEMA. Y así fue como pude ingresar al Diario La Nación para trabajar en el área digital. Creo que tuve mucha suerte ya que es más fácil, al menos en Argentina, moverse del sector privado al público que viceversa.

Agradezco haber tenido ambas experiencias ya que eso me permite apreciar con mejor conocimiento las ventajas y desventajas de cada sector. Y, a la vez, me posibilita comprender dónde radican los problemas estructurales en Argentina, que terminan afectando ambos sectores.

Una de las clases que mayor impacto tuvo en mi formación académica fue "Liderazgo", dictada por Ignacio Bossi. Aún hoy recuerdo consejos que me han ayudado a lo largo de mi carrera laboral para mantenerme motivado. En un contexto donde las inversiones serán más cautas y el mercado laboral se desacelera, va a ser fundamental mantenerse motivado.

En 2011 tuve una oportunidad en Coca-Cola para liderar el área de Marketing Digital para Eurasia, Medio Oriente y África. Pude aprender que las diferencias entre la mayoría de los países, al menos en esa región, están difusas. Salvo en casos más extremos en África o Medio Oriente, el resto de los países de la zona tienen gran presencia de occidente, tanto en las marcas y hábitos como en el contenido que consumen. Sin embargo, luego de varios años viviendo allí, he aprendido que las diferencias culturales son grandísimas y que sólo pueden conocerse a través de la socialización y el paso del tiempo. Por ello remarco la importancia de las amistades que dejaron mi paso por la UCEMA. Aún en la distancia, esos amigos estuvieron presentes y fueron siempre una contención importante.

CAMBIOS LABORALES DE ALUMNOS Y GRADUADOS

ALUMNOS DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES:
González, Pelayo de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a Centro de Estudios Nueva Mayoría

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA:
Hermo, Santiago. De UCEMA a UNLZ

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS:
Brau, Daniela Gisele. De Casino Bs. As. SA CIESA - UTE a Subterráneos de Buenos Aires

GRADUADOS DE INGENIERIA EN INFORMÁTICA:
Díaz, Christian Horacio Antonio. De Deloitte & Touche SA a EXTENDIT

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:
Parodi, Carolina. De Deloitte & CO SRL a Accenture SRL | **Postrygacz, Maian.** De Unilever de Argentina S.A a LVMH Argentina | **Villamarín, Juan Francisco.** De CCU Argentina a Pistrelli Henry Martin & Asociados SRL

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA:
Alonso Rivera, Ana Laura. De Puente Hermanos S.A a Accenture

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Arcidiácono, Hernán José. De IPLAN a LACNIC | **Bano, José Ignacio.** De Industrial Valores S.A. a Portfolio Personal | **Boffi, José Luis.** De SAGYP - Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de La Nación a Ministerio de Agroindustria de la Nación | **Daicich, Ernesto Salvador.** De Dalgar, Argentina a Business Solutions Argentina | **Galve, Walter Ariel.** De Fanni Shoes SRL a ASYA consultores | **Golijow, Eduardo.** De Peugeot Citroen Argentina a ADIF - Administración de Infraestructuras Ferroviarias | **Iribarren, Diego.** De Grupo Pilar a Aramark Argentina | **Kamegawa, Germán Enrique.** De Kimberly Clark Argentina a Kimberly Clark Costa Rica | **Gross, Eduardo.** De Stihl Motoimplementos a CONCI S.A.

GRADUADOS DE LA CARRERA MAESTRÍA EN FINANZAS:

Calzada, Mauro Alejandro. De Consultor Externo a ADECEF S.A. | **Conta Ortiz, Pablo Ariel.** De PayU Latam- Naspers Fintech a Wikot | **Cosentino, Ignacio Carlos.** De Grupo Tenedor a INSSJP -PAMI | **Dziwak, Florencia.** De BBVA Seguros a Feldman / Dziwak | **Mazzaglia, Nicolás José.** De Dow Agrosciences Argentina SA a Merz Argentina | **Miranda Nieto, Celsa Renée.** De Vale a Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires | **Nirón, Adrián Pablo.** De Nación Fideicomisos SA a Kern y Asociados Contadores Públicos

» MBA

Maestría en Dirección de Empresas

CONEAU Res. N° 815/11. Res. M.E N° 833/15.

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

» MAF

Maestría en Finanzas

CONEAU Res. N° 539/11. Res. MCyE N° 2066/98.

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

Posgrado en Management

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

Duración: 8 meses

* Otorga créditos para el MBA UCEMA.

Especialización en Finanzas

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

Duración: 9 meses

» MAESTRÍAS

Economía

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

Agronegocios

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

Evaluación de Proyectos [UCEMA-ITBA]

CONEAU Res. N° 1063/11. Res. MCyE N° 1682/99.

Ciencias del Estado

CONEAU Res. N° 1164/11. Res. MCyE N° 1525/14.

Estudios Internacionales

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

» ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Primer Posgrado Oficial en Argentina

CONEAU S. N° 368/12. Res. MCyE N° 1046/14.

Duración: 9 meses.

» DOCTORADOS

Finanzas

CONEAU Res. N° 1187/12.

Res. M.E.N° 1200/2015.

Economía

CONEAU Res. N° 1188/12.

Res. MCyE N° 676/99.

Dirección de Empresas

CONEAU Res. N° 1186/12. Res. MCyE N° 76/15.

» EDUCACIÓN EJECUTIVA Y FORMACIÓN A MEDIDA

DIPLOMATURAS

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

PROGRAMAS EJECUTIVOS

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



ucema.edu.ar

Av. Córdoba 374 - Ciudad de Buenos Aires - Argentina
(011) 6314-3000 www.ucema.edu.ar



UCEMA

ESCORIHUELA GASCÓN WINES

Escorihuela Gascón

POLO SEASON
2016



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



@escorihuelag #WINEATTITUDE
escorihuelagascon.com.ar