



Reportaje:

Gabriel Castelli

“La pobreza no es un problema de los otros”

MAYO-JUNIO DE 2014
AÑO XXXVII - Nº 260



ISSN 0325-9072

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA ARGENTINA

Impuestos

La reforma inevitable

La Argentina acumula tantos impuestos como distorsiones. Con una presión tributaria récord, superior a 40% del PBI, 7 especialistas coinciden en la necesidad de una reforma integral del sistema y proponen qué corregir cuanto antes.

Foro de Convergencia Empresarial

La hora de las políticas de Estado

Ingenieros

Una necesidad estratégica para la Argentina

Benchmarking IDEA

Como se manejan los salarios dentro y fuera de convenio

Mobile Banking

El banco en el smartphone y la tablet



Preparativos para el Coloquio Anual número 50 de IDEA



**La razón dice:
estar atentos
a los cambios.**

**El instinto dice:
prepararse para
los desafíos.**



En las decisiones de negocios, no todo es blanco y negro. Las empresas dinámicas saben que para tomarlas deben aplicar tanto la razón como el instinto. Somos Grant Thornton y eso es lo que hacemos todos los días para nuestros clientes. Contáctenos y lo ayudaremos a liberar su potencial de crecimiento.

www.gtar.com.ar

Visión

Nuestro objetivo es lograr que IDEA sea la institución empresaria clave en colaborar y contribuir a posicionar a nuestra Argentina entre las naciones líderes en lo social, político y económico.

Misión

IDEA tiene la misión de contribuir al desarrollo productivo y competitivo de las empresas e instituciones para que Argentina se integre al mundo moderno y desarrollado.

Compromisos

Las personas, las empresas y las instituciones nucleadas en IDEA nos comprometemos a sostener los siguientes valores:

- Crear valor.
- Pagar los impuestos y cumplir con las leyes.
- Contribuir a que nuestros empleados se capaciten, tengan desafíos, se encuentren motivados y sean útiles a la sociedad en todo momento.
- Asegurar la continuidad, viabilidad y competitividad en producción, ideas y políticas.
- Relacionarnos con la comunidad en forma transparente.
- Creatividad e innovación, con el consiguiente cuidado del medio ambiente, son el modo adecuado para conseguir el desarrollo de nuestra Argentina.
- Es ético que las empresas sean eficientes y generen utilidades. Las utilidades respaldan nuevas inversiones y puestos de trabajo seguros y bien remunerados. El trabajo estable es el principal factor del progreso, la seguridad social, y la dignidad humana.
- Las personas, empresas e instituciones asociadas a IDEA, asumen el compromiso de mantener como principio un comportamiento ético y moral correcto.
- Finalmente, IDEA no participa en actividades gremiales que puedan desarrollar por sí, las empresas e instituciones socias.



IDEA
Estructura Profesional

Director Ejecutivo
Ing. Ernesto J. Ferrer

Gerente de Foro Empresarial
Dra. Mabel López

Gerente de Intercambio Empresarial e IDEA Pyme
Lic. Martín Marconato

Gerente de Marketing
Lic. Gustavo Cepeda

Gerente de Administración y Finanzas
Cdr. Daniel Darío Arcuri

Gerente de Logística
Sr. Omar Fernando Durán

Gerente General IDEA Centro
Lic. Ariel Pendino

Escuela de Negocios de IDEA

Director
Lic. Guillermo Grünwaldt

Consejo Directivo IDEA Centro

Presidente
CP Julián L. García, Cablevisión S.A.

Vocales

Dr. Nicolás Abbate, General Motors Argentina S.A.
CP Gustavo Armendáriz, Tempra S.A.
Sr. Omar Ávila, Randstad S.A.
CP Marcelo Ayub, Crowe Horwath; Monasterio & Asociados; HL Consulting S.A.
Sr. Gustavo Badosa, Sancor Coop. De Seguros Limitada
CP Gustavo Barrichi, PWC Argentina
Lic. Pablo Breitman, Canal 5 Rosario - TELEFE
Dr. Luis Carello, Carello, Corbella & Asociados
Lic. Horacio Díaz Hermelo, Nuevo Central Argentino S.A.
Ing. Oscar Genoval, Ingeniería Electrónica Argentina SRL
Ing. Enrique Humanes, Bunge Argentina S.A.
Ing. Fernando Lombardo, Gerdau
CP Federico Ortega, Rosental S.A.
Sr. Gustavo Palotta, San Cristobal S.M.S.G
Ing. Mario Panella, Wiener Laboratorios S.A.
Lic. Aníbal Paradiso, Litoral Gas
CP Eduardo Selle, Deloitte & Co. S.R.L.
Sr. Daniel Spessot, La Segunda C.L.S.G.

Gerente General
Lic. Ariel E. Pendino

Directorio de IDEA 2014



**INSTITUTO PARA
EL DESARROLLO
EMPRESARIAL
DE LA ARGENTINA**

Presidente: Cdr. Miguel C. Blanco

Director General, Swiss Medical Group

Vicepresidente 1°: Dr. Guillermo M. Lipera

Socio Gerente, Bulló-Tassi-Estebenet-Lipera-Torassa Abogados

Vicepresidente 2°: Dr. Gabriel D. Martino

CEO & Presidente, HSBC Argentina

Secretario: Dr. Juan Manuel Vaquer

Presidente, DuPont Argentina S.A

Tesorero: Lic. Ignacio Stegmann

Presidente, 3M Argentina & Uruguay

Directores

Sr. Oscar A. Andreani, Presidente, Andreani Logística S.A.

Dr. José A. Aranda, Vicepresidente, Grupo Clarín S.A.

Cdr. Alejandro Botta, Presidente y Ejecutivo Regional Argentina, Paraguay y Uruguay, General Electric International Inc.

Cdr. Gustavo J. Capatti, Socio, Ernst & Young

Cdr. Eduardo F. Caride, Director Regional para América Latina, Telefónica de Argentina S.A.

Sr. Gerardo Cartellone, Socio Principal, A16 S.A.

Cdr. Javier Casas Rua, Socio Principal y CEO, Price Waterhouse & Co.

Cdr. Fernando G. Cinalli, Presidente, Cinalli S+R Insurance bk

Sr. Juan Cocci, Country Manager para Argentina, Uruguay y Paraguay, Prosegur S.A.

Lic. Isela Costantini, Presidente y Directora Ejecutiva, General Motors de Argentina, Uruguay y Paraguay

Cdr. Enrique Cristofani, Presidente, Banco Santander Río S.A.

Cdora. Fabricia Degiovanni, Gerente General, Microsoft Argentina & Uruguay

Cdr. Ricardo De Lellis, Socio a cargo de Servicios Financieros, KPMG

Lic. Daniel Felici, Director de Asuntos Corporativos, Constructora Norberto Odebrecht S.A.

Cdr. Julián L. García, Gerente Operaciones Regional Litoral, Cablevisión S.A.

Ing. Enrique Genzone, Presidente y CEO, Siemens S.A.

Ing. Javier Goñi, Gerente General, Alpargatas S.A.I.C.

Ing. Jorge Goulú, Gerente General de IBM Spanish South América

Ing. Sergio G. Kaufman, Presidente, Accenture S.R.L.

Lic. Gustavo Lopetegui, Gerente General, LAN Argentina S.A.

Cdr. Daniel A. LLambias, Gerente General, Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.

Cdr. Miguel C. Maxwell, Presidente, Deloitte Argentina, Paraguay y Bolivia

Ing. Roberto Murchison, Presidente, Terminal Zarate S.A.

Cdr. Julio Naveyra, Síndico Titular, S.A. La Nación

Ing. Pablo Orsei, Presidente de Motorola Solutions Argentina S.A.

Sr. Guillermo N. Pérez, Presidente y CEO, Grupo GNP

Lic. Lucas E. Pescarmona, Chief Operating Officer, Industrias Metalúrgicas Pescarmona S.A.

Dr. Gastón Remy, Presidente, Dow Argentina S.A.

Sr. Claudio M. Rodríguez, Socio Director, S.A. Sintoplast San Luis




Ing. David Uriburu, Director Institucional Área Siderúrgica, Organización Techint

Ing. Gustavo A. Verna, Presidente, Philips Argentina S.A.

Síndico Titular: Cdr. Gustavo H. Bunge

Síndico Suplente: Dr. Ignacio González García

Director Ejecutivo: Ing. Ernesto J. Ferrer

Carta de apertura <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">La participación de IDEA en el Foro de Convergencia Empresarial Por Miguel C. Blanco</p>		Nota de tapa <p style="text-align: center;">8</p> <p style="text-align: center;">Impuestos La reforma inevitable</p> 	
Reportaje  <p style="text-align: center;">20</p> <p style="text-align: center;">Gabriel Castelli "La pobreza no es un problema de los otros"</p>		El país  <p style="text-align: center;">30</p> <p style="text-align: center;">Foro de Convergencia Un futuro mejor para todos</p>	
<p style="text-align: center;">40</p> <p style="text-align: center;">Coloquio 50º Integración: compromiso de todos</p>	<p style="text-align: center;">44</p> <p style="text-align: center;">Respetar la diversidad para la inclusión de las personas Por Julián García</p>	<p style="text-align: center;">46</p> <p style="text-align: center;">Sueño concretado IDEA cambia de sede</p>	<p style="text-align: center;">48</p> <p style="text-align: center;">Idea Joven Debatir para no repetir errores</p>
<p style="text-align: center;">54</p> <p style="text-align: center;">Formación Ingenieros: una necesidad estratégica</p>	<p style="text-align: center;">64</p> <p style="text-align: center;">Barómetro Social</p>	Empresas <p style="text-align: center;">66</p> <p style="text-align: center;">Mobile Banking El banco en cualquier horario y lugar</p>	<p style="text-align: center;">70</p> <p style="text-align: center;">Emprendedores Paseadores de perros con mentalidad empresaria.</p>
<p style="text-align: center;">72</p> <p style="text-align: center;">Negocios & Cía.</p>	Intercambio Empresarial <p style="text-align: center;">82</p> <p style="text-align: center;">Benchmarking Cómo atenuar el achatamiento de escalas salariales</p>	IDEAPyME <p style="text-align: center;">86</p> <p style="text-align: center;">Bajar costos para vender mejor</p>	Escuela de Negocios <p style="text-align: center;">90</p> <p style="text-align: center;">Contenidos articulados La realidad va a la escuela</p>
Columnista <p style="text-align: center;">96</p> <p style="text-align: center;">La huelga y otros derechos garantizados por la Constitución Por Carlos F. Echezarreta</p>	Humor <p style="text-align: center;">98</p> <p style="text-align: center;">Cuando el fútbol es Mundial Por Daniel Della Costa</p>	Lecturas <p style="text-align: center;">100</p> <p style="text-align: center;">Ranking de libros más vendidos</p>	Carta de cierre <p style="text-align: center;">102</p> <p style="text-align: center;">Aniversario de Oro Por Ernesto J. Ferrer</p>



Director
Ernesto Ferrer

Editor
Néstor O. Scibona

Comité Asesor
Roberto Alvarez Roldan
Miguel Blanco
Gerardo Cartellone
Juan Cocci
Ernesto Ferrer
Guillermo N. Pérez

Coordinación General
Gustavo Cepeda

Colaboran en esta edición
Daniel Della Costa
Carlos F. Echezarreta
Adriana Lauro
Gustavo Sencio
Hugo E. Grimaldi
Sergio Serrichio
Alejandra Gallo
Roberto J. Gandini
Cintia Perazo

Impresión
MUNDIAL S.A.

Publicidad
Ezequiel Cunha Ferré
ezequiel@ideamail.com.ar

Diseño gráfico
Juan Pablo Ribeiro
www.dribeiro.com

IDEA Buenos Aires
Moreno 1850, pisos 1º, 3º, 4º y 5º
C1094ABB - Capital Federal
Teléfono: 5861-4300
Fax: 5861-4399

IDEA Centro
Santa Fe 1376, pisos 1º y 2º
S2000ATT - Rosario - Santa Fe
Teléfonos y Fax: (0341) 440-4123

Internet
E-mail: info@ideamail.com.ar
Web: http://www.ideared.org

Esta publicación es propiedad de IDEA. Material protegido por la Ley 11.723 y su modificación 5.036. Prohibida su reproducción total o parcial salvo autorización expresa de IDEA. Contactarse con el Lic. Gustavo Cepeda al e-mail: gcepeda@ideamail.com.ar. Registro de la Propiedad Intelectual: 476877

Las opiniones de los entrevistados y el contenido de las notas firmadas por sus autores no implican correspondencia, necesariamente, con el criterio editorial de esta publicación o con los objetivos institucionales de IDEA.



por Miguel
Carlos Blanco

La participación de IDEA en el Foro de Convergencia Empresarial

En nuestro último encuentro a través de esta carta de apertura, en la revista del mes de octubre 2013, nos referíamos al contenido del Coloquio Anual N° 49 sobre el cual teníamos grandes expectativas, que se vieron ampliamente confirmadas en la realidad por la importancia de los temas tratados, la concurrencia de participantes y la repercusión periodística del encuentro.

Nos referimos también a la actividad de IDEA durante todo el año a través del trabajo de sus Divisiones, de IDEAPyME e IDEA Joven, la Escuela de Negocios, los diferentes eventos realizados durante el año y los Precoloquios de Salta y Rosario. Sin embargo, también decíamos que todo esto no era suficiente. Sosteníamos que el momento que vivía la Argentina y la experiencia de los últimos años hacía imperioso que IDEA y otras organizaciones importantes del empresariado unieran su voz e hicieran conocer a la sociedad y a los poderes del Estado su opinión unificada sobre los temas institucionales relevantes de la agenda pública.

No se trataba de pretender la utopía de consensuar cada aspecto que tiene incidencia en la actividad económica de las empresas, porque sabíamos que podía haber diferentes visiones y opiniones válidas, dependiendo del sector de la economía que se tratara; sino de hacer conocer nuestra opinión sobre aquellos temas referidos al marco institucional en que se desarrolla la actividad económica y en los cuales la inmensa mayoría de los empresarios estamos de acuerdo. También nos comprometíamos a realizar nuestros mayores esfuerzos para definir una agenda de temas en conjunto con otras entidades empresariales y establecer cómo comunicar a la sociedad la opinión del empresariado cada vez que lo consideremos necesario.

Hoy les quiero comunicar que estamos llevando a cabo lo que nos comprometimos a hacer. Casi inmediatamente después de la finalización

del Coloquio N° 49, en el mes de noviembre de 2013 comenzamos a reunirnos con otras entidades importantes del empresariado con los objetivos mencionados en los párrafos anteriores. Organizamos eventos de manera conjunta y trabajamos durante todo el verano en el que llamamos Foro de Convergencia Empresarial, emitiendo dos documentos, "La Hora de la Convergencia", sobre la unidad empresarial y el propósito del Foro y "Bases para la formulación de Políticas de Estado" donde exponemos nuestra propuesta a ser presentada a la sociedad y a los partidos políticos, lo que ya estamos haciendo en este momento. Comenzamos a trabajar en un grupo de 7 entidades y hoy somos 42 entidades que formamos parte del Foro y se siguen incorporando otras permanentemente.

No voy a entrar en más detalles porque esta edición incluye una extensa nota que informa sobre estas iniciativas. Pero sí quiero destacar que hemos comenzado un proceso de unidad empresarial que consideramos muy importante como aporte a la sociedad en que vivimos y que vamos continuar con decisión y perseverancia en esta tarea.

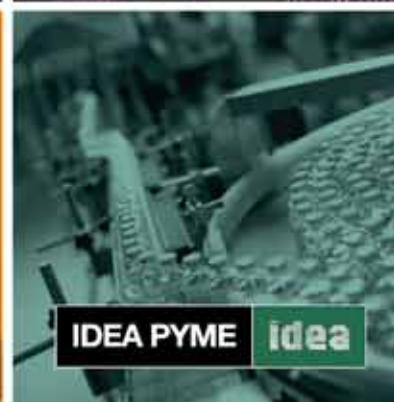
Por último quiero comentarles que estamos en plena organización del Coloquio N° 50 de IDEA en la cual está trabajando un numeroso grupo de empresarios liderado por Isela Costantini. Tanto por el hecho emblemático de cumplir 50 Coloquios anuales ininterrumpidos como por la importancia de la agenda, estamos seguros de que vamos a cumplir el objetivo de IDEA de superarnos año a año. Los esperamos en Mar del Plata. ■

Cordiales saludos,

Miguel Carlos Blanco
Presidente de IDEA

Qué es idea

IDEA permite a las empresas de cualquier dimensión formar y actualizar sus cuadros gerenciales, intercambiar experiencias en mejores prácticas empresariales y ser protagonistas del quehacer económico, político y social.



Beneficios para socios:

- Nexos entre personas y empresas socias, como así también con diversos grupos de la sociedad.
- Revista IDEA y publicaciones periódicas sobre temas empresariales de actualidad.
- Participación en las múltiples actividades exclusivas para socios de IDEA y bonificación en las actividades aranceladas de la institución.
- Asesoramiento a empresas en el diseño específico de programas para el desarrollo gerencial, ejecutivo y organizacional.




Informes: IDEA Buenos Aires
+ 54 11 5861-4300
info@ideamail.com.ar
www.ideared.org

idea

La reforma inevitable

Con casi un centenar de gravámenes nacionales, provinciales y municipales, que elevan la presión tributaria a un récord superior al 40% del PBI, la Argentina necesita una reforma impositiva integral que aún no figura en la agenda política. Siete especialistas aportan elementos a este debate para que el sistema impositivo aliente la inversión privada. También coinciden en que la inflación apura los tiempos, ya que es causa y efecto del aumento de la economía informal.

Regresivo, enemigo de la inversión, la producción y la competitividad, desalentador de la creación de empleo y del trabajo en blanco, antifederal e injusto en el reparto entre la Nación y las provincias, distorsivo de las decisiones económicas y la asignación de recursos, engorroso, confuso y por ende litigioso y conflictivo. Con arrebatos de arbitrariedad y, en los últimos años, hasta con ínfulas de “domador” de ciudadanos. Con estas definiciones de varios especialistas, es difícil encontrarle alguna virtud al sistema tributario argentino que, entre impuestos nacionales, provinciales y municipales, acumula casi un centenar de gravámenes que ya llevaron la presión fiscal a niveles escandinavos, de más del 40 % del PBI, pese a lo cual se deterioran

las prestaciones del Estado en áreas básicas como educación, salud, seguridad o infraestructura pública.

Más arduo aún es tener expectativas de una reforma de fondo que se perfila inevitable para el mediano o largo plazo, pero que difícilmente se concrete antes de 2016, cuando ya esté en funciones el gobierno que suceda a la actual administración.

Por empezar, dice **Elías Lisicki**, socio del estudio Lisicki, Litvin & Asociados, hay que entender que no tenemos un “sistema”, sino un “régimen” impositivo. “Un sistema es algo armónico, con una lógica interna. Un régimen es una acumulación normativa desordenada, que puede contener normas contradictorias y genera un mayor número de conflictos entre Estado y contribuyentes, por desorden, yuxtaposición normativa y falta de claridad. Y si hay algo que debe tener una norma tributaria es claridad; si ésta falta,

se genera injusticia distributiva”, explica. El tiempo no es neutral, debido al efecto de la inflación en un régimen que, al no permitir la actualización de bases imponibles, distorsionó no sólo los tributos sobre el patrimonio sino también el impuesto a las Ganancias, generando en las empresas utilidades ficticias y obligaciones de pago que a menudo las llevan a “comerse el capital” y, en el caso de las personas físicas, transformó un tributo progresivo en lo que en la puja política y sindical doméstica se terminó llamando un “impuesto al salario”.

Más allá de una imprescindible actualización en la determinación de impuestos como Ganancias, coinciden los expertos, combatir la inflación es precondition para el éxito sostenible de cualquier reforma impositiva.

“El enemigo principal del sistema tributario argentino es la informalidad, que aumenta con la inflación que, a su vez,

aumenta la presión tributaria, que, a su turno, vuelve a alimentar la informalidad; es un círculo vicioso”, explica **Alberto Abad**, ex Administrador Federal de Ingresos Públicos. “La inflación destruye la distribución, la justicia, la previsibilidad. La inflación entra por el bolsillo y se sube a la cabeza. Es la metástasis de la economía, pues afecta a todos los sistemas”, enfatiza.

La informalidad y el deterioro del “contrato fiscal” (por inflación, arbitrariedad y roles confusos, como la AFIP decidiendo en base a una fórmula secreta quién puede o no comprar divisas o “domesticando” ciudadanos y empresas en función de objetivos políticos) – agrega el ex titular de la AFIP- debilitan la fiscalidad, la legitimidad de Estado para cobrar impuestos.

“Antes, cuando venían a consultarnos para invertir en la Argentina, las preocupaciones de los inversores eran la política económica, la seguridad jurídica, las regulaciones impositivas y cambiarias”, cuenta **Guillermo Pérez**, socio fundador del estudio GNP. Pero en los últimos años, dice, la principal preocupación pasó a ser la presión fiscal.

No es para menos. Pérez cita un estudio sobre la “carga fiscal” (impuestos en porcentaje del PBI) elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) para 18 países de la región, que muestra cómo la Argentina escaló del noveno u octavo lugar al primero, del que desplazó a Brasil. Como la Argentina no tiene un mercado interno tan grande como el socio mayor del Mercosur, el efecto disuasivo de la presión fiscal sobre la inversión (en especial, la inversión extranjera directa) es mucho mayor y pasó a ser decisivo en la pérdida de competitividad frente a otros países de la región.

El economista, sociólogo y ex ministro de Educación, **Juan José Llach**, calcula que entre 2003 y 2012 la carga fiscal total aumentó en 17 puntos del PBI, un record histórico, hasta superar a la de Alemania y el Reino Unido, casi duplicar la de México, situarse 15 % por sobre el promedio de las economías emergentes y 10 % por sobre Brasil.

Pérez y su estudio también analizaron el tema y encontraron que entre 2000 y 2012, mientras en términos nominales el PBI argentino se multiplicó por 7, el tamaño del Estado y la recaudación im-



Elías Lisicki:
“No tenemos un ‘sistema’, sino un ‘régimen’ impositivo, que puede contener normas contradictorias y genera conflictos”.

sitiva lo hicieron por 12 y la recaudación de seguridad social por 18.

“La presión, en términos de tasa de impuestos, es tal que todo aquel que pretenda desarrollar una actividad económica en nuestro país debe considerar un margen bruto que le permita mantener al día sus obligaciones fiscales y luego generar un margen neto que le permita recuperar su inversión en tiempo razonable”, coincide **Carlos Sunkel**, director de la división Impuestos de IDEA. “En un mundo cada vez más globalizado, donde solo prevalecen las empresas con mejores costos productivos y de gestión, un sistema tributario como el argentino

claramente desincentiva la captación de inversiones”.

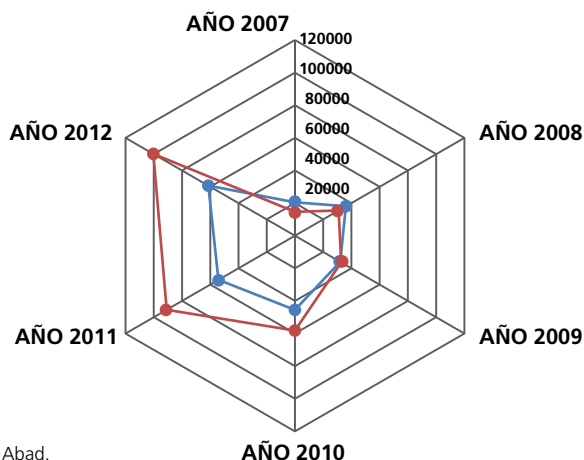
Sunkel menciona las tasas del IVA (21 %, entre las más altas del mundo) y a las ganancias empresarias (35%, contra 25 % de promedio mundial), la falta de ajuste por inflación, la recuperación parcial del impuesto al cheque y los altísimos impuestos al trabajo, como cuestiones centrales. A ello agrega que en las empresas se suma la carga administrativa de actuar como “agentes de retención” del Estado y el costo financiero de las anticipos y percepciones del fisco. Por eso, “es necesario un replanteo urgente de nuestro sistema impositivo y previsional”, sostiene.



Alberto Abad: “Hay un círculo vicioso. El enemigo principal es la informalidad, que aumenta con la inflación que, a su vez, aumenta la presión tributaria, que, a su turno, vuelve a alimentar la informalidad”.

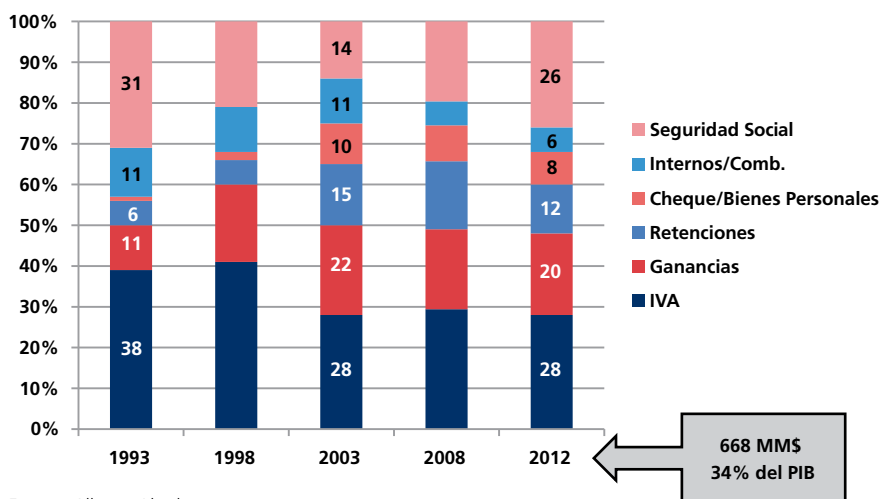
EVOLUCIÓN RETENCIONES/SUBSIDIOS 2007-2012

● Derechos de exportación - MM\$ - ● Subsidios económicos - MM\$ -



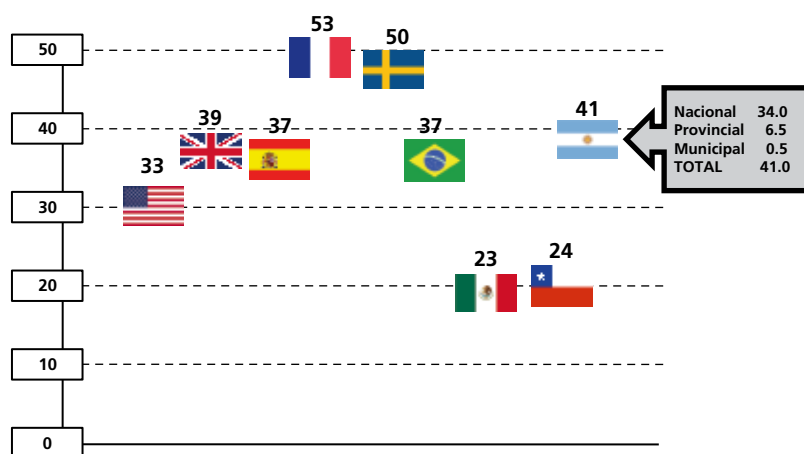
Fuente: Alberto Abad.

EVOLUCIÓN ESTRUCTURA TRIBUTARIA NACIÓN



Fuente: Alberto Abad.

LA PRESIÓN TRIBUTARIA TOTAL COMPARADA (%)



Fuente: FMI Abril 2013 / AFIP

También **Humberto Bertazza**, presidente del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, destaca el tema de la carga fiscal. En base a datos de organismos internacionales sobre más de 150 países, la Argentina pasó del puesto 15° en el ranking mundial (de carga fiscal/PBI) en el año 2000 al puesto 8° en 2011. “Hay que aprovechar la próxima campaña electoral para instalar el tema impositivo en el debate público” afirma, al señalar que “el sistema impositivo es una parte de la política fiscal y de la política económica”. Por eso, cree alentador que la cuestión haya sido incluida en el documento del Foro de Convergencia Empresarial.

El rápido crecimiento de la recaudación por retenciones a la exportación en los años posteriores a la salida de la crisis de la convertibilidad hizo que el gobierno contara con más recursos y se despreocupara de la cuenta de subsidios. Esa indulgencia, sin embargo, chocó contra sus límites. En 2007 –indica Abad– los subsidios a la energía y transporte equivalían al 71 % de la recaudación por retenciones, pero en 2010 ya habían llegado al 128 %, y en 2012 treparon al 164 por ciento. Una situación que se pudo sostener hasta 2014, sólo gracias a la reestatización del sistema previsional y, luego, el financiamiento inflacionario del Banco Central.

Los problemas básicos son la presión fiscal y la regresividad del sistema, diagnostica **Federico Sturzenegger**, economista, ex presidente del Banco Ciudad y actual diputado nacional por el PRO. Un objetivo del próximo gobierno, subraya, va a ser reducir la excesiva presión mediante una mezcla entre reducción de carga impositiva y mejora de los bienes públicos. “Cuando la gente paga pero no recibe algo equivalente a cambio, la presión tributaria se vuelve un yunque para el bolsillo y para la competitividad”, fundamenta.

Otro problema es la extrema desigualdad del reparto de recursos entre Nación y provincias, que a su vez genera relaciones de subordinación, corrompe el proceso político y gatilla una escalada de imposiciones locales que esquilda aún más a los contribuyentes.

Llach precisó en el último Coloquio Anual de IDEA, que entre 2003 y 2012 la Nación se apropió en forma “indebida” de 129.581 millones de pesos (a va-

Nuestro trabajo, Nuestra Experiencia.

IMPUESTOS AUDITORIA CONSULTORIA FINANZAS

Durante más de 70 años hemos desarrollado una variada gama de productos y servicios en respuesta a requerimientos y necesidades de los mercados. Esto nos dio la experiencia. Tener como objetivo que se cumplan los objetivos de nuestros clientes nos dio, sobre todo, su confianza



Años de experiencia, siglos de confianza

Audit | Tax | Advisory

www.crowehorwath.net/ar

lores de 2012) que hubieran correspondido a las provincias (si se coparticipaba el impuesto al cheque y las retenciones) y les devolvió “graciosamente” menos de la mitad, 59.702 millones. Las provincias reaccionaron a esa “pérdida” aplicando nuevas tasas y sucesivos aumentos del impuesto a los Ingresos Brutos (I.B.B.), que tiene un “efecto cascada” sobre las actividades económicas.

La provincia de Buenos Aires, por ejemplo, tenía una tasa de I.B.B. de 1 % a la actividad primaria, 1,5% a la industria, 2,5 % al comercio mayorista y 2,5 % al minorista. La sumatoria daba un 7,5 %, o 6 % si la etapa industrial estaba exenta.

Sucesivos aumentos llevaron las alícuotas a 4 % cada una para las actividades primaria e industrial y 5 % cada uno para el comercio mayorista y minorista y barrieron con las exenciones. Total: 18 %, que se agrega al ya oneroso 21 % del IVA.

El aumento de las alícuotas de I.B.B. y la creación de tasas y contribuciones locales no se limitó a Buenos Aires. Pérez precisa, por ejemplo, que el peso de I.B.B. sobre la recaudación propia de cada distrito pasó de 50 a 75% en la provincia de Buenos Aires, de 70 a 75% en la Capital Federal, de 60 a 80 % en Córdoba y de 60 a 72 % en Santa Fe.

En materia de progresividad, el régimen

argentino tampoco tiene de qué ufarse. Si bien la falta de ajuste por inflación abultó la recaudación sobre ganancias contables de las empresas, mientras la morosa actualización del mínimo no imponible (MNI) y la no actualización de las escalas, alícuotas y topes a las deducciones sobre los salarios hizo lo propio con la del impuesto a los ingresos personales, la recaudación total de Ganancias sigue siendo baja en proporción al PIB: se ubica entre 6 y 7 % anual, debido en buena medida a que casi 35 % de los trabajadores está fuera del sistema formal. En los años ‘80, recuerda Pérez, la Argentina y Haití estaban entre los países

Coparticipación, ¿el acuerdo imposible?

Otra pieza clave de una reforma tributaria es un nuevo régimen de coparticipación federal, que corrija las asimetrías entre la Nación y las provincias y entre éstas entre sí. “Hay que devolverle a las provincias potestades tributarias y a los municipios que puedan recaudar los impuestos a las ganancias, por ejemplo. Si no, no somos un país federal; es necesario más federalismo”, dice **Juan José Llach**.

El actual sistema de coparticipación, apunta, “no está disminuyendo las desigualdades regionales: se ha comprobado que un sistema fiscal centralista termina conspirando contra las formas republicanas de gobierno y lleva a una concentración de recursos tan grande que deriva en sistemas políticos de naturaleza hegemónica”.

Como objetivo de máxima, Llach señala un sistema impositivo “federal”, que, por un lado, devuelva poder y recursos a las provincias y municipios y permita separar las fuentes de captación de recursos y, por otro, la creación de un “Fondo de Desarrollo Humano y Convergencia” para ayudar a los distritos más pobres. Además, apunta ala devolución gradual a las provincias del 15 % derivado al sistema de seguridad social y la coparticipación del impuesto al cheque. Financiar estos cambios es posible, señala, si se racionalizan las “transferencias discrecionales” de la Nación, que en 2012 alcanzaron la suma de 49.837 millones de pesos.

Guillermo Pérez insiste en la necesidad de crear “incentivos regionales y sectoriales”, pero igualmente considera necesario “un nuevo régimen de coparticipación federal que les permita a las provincias readecuar el impuesto a los ingresos brutos”. Pero para eso, aclara, “es imprescindible readecuar el gasto público, de modo que la reforma sea gradual y sustentable” y se pueda llegar a “un sistema más progresivo, favorable a la inversión y que contemple intereses sectoriales y permita, por ejemplo, la competitividad de producciones no sojeras”.

Para **Carlos Sunkel**, el director de la División Impuestos de IDEA, “el principal problema de las provincias es la falta de un plan federal de desarrollo, que contemple mayores recur-

sos a las provincias y municipios y coparticipe todos los impuestos dentro de un plan integral de incentivo económico”.

“Hoy las provincias y los municipios han creado un telaraña de regímenes de retención y percepción que actúan como verdaderas herramientas de recaudación directa, generando no solo una cuantiosa carga administrativa para los agentes de retención que actúan como verdaderos agentes del fisco (sin ningún tipo de compensación por el considerable aumento de sus costos fijos), sino que transforman los montos retenidos y percibidos en una carga realmente difícil de recuperar vía crédito de impuesto, ya que se ponen infinidad de barreras para evitar que todo aquel contribuyente que no debería sufrir la retenciones realmente las sufra”. Tanto provincias como municipios, agrega, han creado tasas que muchas veces rozan ser confiscatorias”.

“El federalismo es un tema de política económica por excelencia, es cómo se reparte la torta”, advierte **Elías Lisicki**, y arriesga: “en mi opinión, la potencial ineficacia recaudatoria de las provincias es un mal menor comparado con el reparto desigual de la recaudación de la Nación”.

Federico Sturzenegger, en cambio, asegura que su breve experiencia en el Congreso, al que llegó en diciembre pasado, le indica que cambiar la ley de Coparticipación “es totalmente imposible”. “Así lo determinaron los Constituyentes de 1994 al pedir que cualquier cambio sea ratificado por todas las provincias”, explica el legislador. “Sabemos que la coparticipación es un sistema donde la provincia y la ciudad de Buenos Aires subsidian fuertemente al resto del país, pero es imposible cambiarlo. Ni perdamos el tiempo para considerarla”, dice.

Sturzenegger cree que deberían, al menos, limitarse las llamadas “transferencias discrecionales” a las provincias que el gobierno central “elige a dedo, por cálculo político”. Pero tampoco se ilusiona demasiado con eso. A la hora de la verdad, concluye, “cada gobierno se da cuenta que es un elemento efectivo de gestión y de control político y como siente que tiene buenas intenciones que impulsar, el sistema se mantiene”.

del mundo que menos recaudaban en concepto de impuesto a las Ganancias. Hoy este impuesto es el segundo que más aporta, después del IVA, pero su “progresividad” se desdibujó.

En el caso de las empresas, porque no se les permite ajustar sus balances por inflación, lo que resulta en utilidades ficticias sobre las que pagan impuestos reales. Y en el de los salarios, porque mientras desde 1993 el Salario Mínimo Vital y Móvil creció 14 veces, el Mínimo No Imponible (MNI) se multiplicó por 4 y desde el año 2000 no se ajustan las escalas de aplicación de las alícuotas ni los tope de deducción.

Hasta 2001, para pagar una tasa de 35 % había que ganar 120.000 pesos, entonces equivalentes a 120.000 dólares. Hoy se paga esa alícuota a partir de 12.000 dólares de ingreso anual, señala Pérez. Además, según datos de la AFIP, más de la mitad de los empleados alcanzados por Ganancias paga una tasa marginal de 23 %, mucho más cercana a la tasa tope, de 35 %, que a la más baja, de 9%.

Se entiende entonces que el ajuste del MNI para aliviar la imposición sobre los “asalariados”, pasó a ser una consigna política y sindical poderosa, aunque esté lejos de aportar progresividad a un sistema ya aquejado por otros factores. Entre ellos, el peso del IVA (que afecta más a los que menos tienen y se actualiza automáticamente en función de los precios de bienes y servicios); el impuesto al cheque y las retenciones (que distorsionan y disminuyen la productividad de la economía, fuente última de cualquier mejora sostenida del bienestar material de una sociedad); el exceso de impuestos al trabajo (que desestimulan la creación de empleo formal y muerden el salario de bolsillo) y por el más regresivo de los impuestos: la inflación.

El impuesto inflacionario -subraya Sturzenegger- es malo por donde se lo mire: no está legislado, es muy regresivo y no se coparticipa. El objetivo del próximo gobierno, dice, debe ser reducir la inflación por debajo del 5% anual.

La evolución de la recaudación impositiva total de los últimos años, hasta bordear el 40 % del PBI y proyectarse a superar con holgura el billón (un millón de millones) de pesos en 2014, produjo así dos paradojas. La primera es que los gobiernos kirchneristas, que tomaron al FMI como un *punching ball* político,



Carlos Sunkel: “En un mundo cada vez más globalizado, un sistema tributario como el argentino claramente desincentiva la captación de inversiones”.

cumplieron el viejo reclamo del Fondo de que el impuesto a las Ganancias “muerda” desde bien abajo de la escala de ingresos y alcance una porción mayor de la población. La segunda es que el aporte de este tributo sigue siendo relativamente bajo comparado con el que hace en países desarrollados o de sistema impositivo más equilibrado, como Chile, y su progresividad fue acotada por la rapidez con que la inflación hace trepar las alícuotas de quienes pagan el impuesto y por el techo relativamente bajo de la tasa máxima, de 35 %.

Una forma más amplia de medir la progresividad de un sistema tributario es calcular el peso de los impuestos a los ingresos y a la propiedad sobre la recaudación total. Llach encontró que mientras en la Argentina ese ratio es 17,5 %, en los países desarrollados el promedio alcanza a 43,4 %, en Brasil a 29,3 %, en Chile a 31,1 % y en Colombia a 38,5%. Así, el sistema impositivo argentino no tiene nada de “progre”.

Llach calculó además que los impuestos distorsivos, bolsa en la que incluye las retenciones a la exportación (2,55 % del PBI), el impuesto al cheque (1,21%), las distorsiones en el IVA, el no ajuste por inflación, la “Ganancia Mínima Presunta”, el efecto cascada de los II.BB. provinciales, los impuestos de sellos y otras tasas provinciales y municipales y los dos

puntos que el fisco recauda por vía del “impuesto inflacionario”, sumaron en 2012 el 8,8 % del PBI, contra 1,04 % en 1998 ó 6,93 % en 2003.

Sin embargo, la aceleración de la inflación ya estaría limando entre 10 y 15 % del impuesto inflacionario, por vía del llamado “efecto Olivera-Tanzi” (pérdida de valor real entre la determinación y la efectiva percepción de un tributo por parte del fisco). “La respuesta del gobierno -dice Llach- es clara: trasladar esa pérdida a sus asalariados y jubilados, aumentándoles menos que la inflación, el ajuste ortodoxo que tantas veces juró no hacer”.

Ideas y propuestas

¿Qué criterios deberían orientar una reforma impositiva? ¿Se puede introducir el ajuste por inflación sin generar un desbarajuste fiscal? ¿Qué impuestos urge reformar, eliminar o crear? ¿Se puede simplificar el sistema, hacerlo más progresivo y más favorable a la inversión y a la creación de empleo formal? ¿Es factible acordar un nuevo régimen de coparticipación? ¿Puede el fisco argentino prescindir del impuesto al cheque y de las retenciones a la exportación -distorsivos, pero fáciles de cobrar y difíciles de evadir? ¿Puede de verdad disminuirse el IVA (que nació con una tasa del 13 %) sin

generar un hueco financiero? ¿Puede un Estado sobredimensionado pero a menudo técnicamente bobo prescindir del impuesto inflacionario?

Abad cree que introducir el ajuste por inflación, aunque razonable, sería un arma de doble filo: la AFIP también ajustaría, señala, el anticipo de Ganancias. El riesgo es generar “una pelota gigantesca”. La verdadera solución, dice, es atacar la inflación.

Cualquier reforma impositiva será compleja tanto para el Estado y la AFIP como para los contribuyentes, sean éstos empresas o personas físicas. “La reforma es una cadena de medios a fines, debe estar en línea con una reforma macroeconómica, a su vez en línea con una visión de país. Y el objetivo debe ser la igualdad de oportunidades, no una mayor recaudación”, subraya el ex titular de la AFIP y hoy miembro del consejo de administración del Centro de Investigación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec).

Lisicki destaca la necesidad de que las empresas tributen sobre ganancias “efectivamente realizadas” y no ficciones contables. “El *summum* de un impuesto es que se aplique sobre la verdadera capacidad de pago”, enfatiza. Adicionalmente, sugiere revisar tributos distorsivos, como el impuesto al cheque, que “genera estructuras empresarias y formas de operar esotéricas”.

En cuanto al IVA, nota que la falta de agilidad en la devolución de saldos a favor genera problemas financieros a muchas empresas y sugiere usar los “saldos técnicos” como si fueran moneda corriente, en vez de que se puedan compensar solo contra débito fiscal. Actualmente, explica, “el saldo de libre disponibilidad” se puede utilizar para pagar otros gravámenes, pero el “técnico” no.

Sunkel señala que, previa a una reforma tributaria, es necesario plantear una reforma “seria y responsable del Estado, ajustando la estructura no sólo económica, sino política e institucional”. En ese marco, prosigue, “una reforma debería apuntar a la igualdad de derechos y obligaciones en la relación fisco-contribuyente”, para que dejen de ser “meras herramientas de recaudación” y se complementen para “redistribuir el ingreso y lograr el bienestar de los ciudadanos”. Conceptualmente, resume, hay que buscar “un sistema tributario que contemple

la capacidad contributiva de las personas (físicas y jurídicas), que sea progresivo y que evite impuestos distorsivos”. Como modelo, sugiere mirar el sistema tributario chileno, que dista del argentino por simplicidad, eficiencia y direccionamiento a captar capitales tanto locales como extranjeros.

El director de la División Impuestos de IDEA recomienda enfáticamente la eliminación del impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (GMP), “reconociendo a las empresas sus ciclos económicos de baja rentabilidad”. Este tributo, coincide Lisicki, tiene una técnica de liquidación que lleva a situaciones injustas y genera distorsiones. Es un impuesto “muy argentino”, dice, que existe en muy pocos países.

Sunkel sugiere también la reforma del impuesto sobre los bienes personales y la necesidad de un régimen de beneficios impositivos específicos, en especial a la inversión en infraestructura, con herra-



Federico Sturzenegger: “Cuando la gente paga pero no recibe algo equivalente a cambio, la presión tributaria se vuelve un yunque para el bolsillo y para la competitividad”.

mientas directas de incentivos como la doble amortización impositiva, la deducibilidad de intereses de capital propio o la devolución instantánea del IVA en la compra de maquinarias para la industria. Después de pasar revista a los cuatro principales impuestos del sistema tributario argentino (IVA, Ganancias, Impuesto al cheque y Retenciones, que explican cerca de 70 % de la recaudación total), Pérez enumera las siguientes propuestas de cambios:

- **IVA;** Apuntar a una reducción gradual de alícuotas. En el mundo el IVA es considerado un “buen” impuesto cuando tiene tasas bajas, de entre 8 y 12 %, meta que hoy luce lejana. Pero sí se podría terminar con las “exenciones” sectoriales, que generan distorsiones y encarecen el precio final y apuntar a la “liberación” del impuesto. “Liberar” el saldo mensual del IVA daría margen a los productores para una mezcla de baja de precios y aumento de ganancias y, en sectores como alimentos, permitiría atenuar la regresividad del tributo sobre los sectores de menores recursos.

- **Ganancias:** Es un impuesto que se ha desvirtuado y para “normalizarlo” se debe permitir el ajuste de balances por inflación y, en el caso del impuesto a los ingresos de personas físicas, encontrar un modo de actualización más o menos automático del MNI, las escalas de aplicación y los topes de deducción de ítems como las cargas de familia. Las distorsiones llegan al punto que el decreto 1242, de agosto de 2013, que eximió del pago de Ganancias a quienes entonces ganaban menos de 15.000 pesos, hizo posible que hoy, aún entre trabajadores en relación de dependencia (ni hablar de la diferencia de éstos con autónomos y monotributistas) pueden darse perfectamente casos de personas que quedaron exentas aunque luego pasaron a ganar un salario mucho más alto, o de otras que, aún ganando hoy menos que ellas, tributan porque habían quedado por encima del mínimo.

- **Cheque y retenciones** Por tratarse de impuestos “distorsivos”, que afectan la circulación económica y suelen estar desvinculados de la real capacidad contributiva, Pérez sugiere eliminarlos gradual y progresivamente, tomándolos a cuenta del impuesto a las Ganancias, propuesta con la que coinciden Llach y Abad.

Llach cree que la Argentina está en los



SWISS MEDICAL
G R O U P

Sabemos cuáles son tus prioridades,
la nuestra es



SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD - ORGANISMO DE CONTROL - 0800-222-SALUD (772583) - www.sssalud.gov.ar - RNEAP N°: 1332





Humberto Bertazza:
"Hay que aprovechar la próxima campaña electoral para instalar el tema impositivo en el debate público"

valores extremos de gasto público, presión tributaria, regresividad, incidencia de impuestos distorsivos y centralismo fiscal y debe apuntar a una reforma gradual, que aumente la progresividad, reduzca los impuestos distorsivos y mejore la participación de provincias y municipios en la renta fiscal.

Para eso sugiere reducciones en las retenciones a las exportaciones y el impuesto a los débitos y créditos bancarios por vía de considerarlos gradualmente (como ya sucede en parte con el impuesto al cheque) como pago a cuenta de Ganancias. Así, dice, se mejoraría la progresividad, se reducirían las distorsiones y mejoraría también la asignación fiscal a provincias y municipios. Adicionalmente, Llach cree que tanto por razones de equidad como para eliminar distorsiones, debería gravarse la renta financiera, y no sólo sobre la de la compra-venta de acciones. "Todo ingreso, cualquiera sea su fuente, debe ser gravado con el impuesto a las Ganancias", explica, recurriendo a un concepto básico de tributación.

Abad, por su parte, enumera un menú de corto plazo luego de resaltar que una reforma impositiva debe tener en cuenta la sustentabilidad económica y el contexto internacional, basarse en una visión de largo plazo, contar con consenso político y ser de carácter "integral" (en vez de

sumar parches, como la suba del Mínimo No Imponible). En dicho listado incluye la disminución paulatina y el replanteo de las alícuotas de retenciones a la exportación por zona, productor y producto y una baja gradual del impuesto al cheque, tomándolo a cuenta de pago de otros tributos.

El ex titular de la AFIP propone también la devolución automática del IVA a exportadores y una baja indirecta y selectiva de la alícuota para compras con tarjeta de crédito o débito, acotada a productos o sectores sociales a ser beneficiados, mediante la devolución automática al consumidor final. Esta propuesta, explica, apunta a una meta clave: la bancarización de la economía, con el aliciente del estímulo fiscal, para reducir la informalidad. En cuanto al impuesto a las Ganancias, Abad propone desgravar las utilidades reinvertidas por Pymes, la amortización acelerada de ciertas inversiones y la imposición sobre la renta financiera.

Hacia adelante, la agenda es más conceptual y ambiciosa: regularización impositiva y previsional de la cadena de recolección y reciclado de ciertos sectores industriales, nuevo esquema previsional para Pymes, la implementación de regímenes de corresponsabilidad gremial y un fomento "integral" de la bancarización.

Abad cree que el reciente proyecto de ley del gobierno para reducir los costos laborales de pequeñas y medianas empresas mediante un régimen temporal de baja de las contribuciones patronales es un intento "en la dirección correcta", pero el gobierno lo planteó en un momento recesivo, en el que las empresas están más preocupadas en ver cómo reducen su dotación laboral. "Es una cuestión de oportunidad", señaló.

En cuanto a la administración tributaria, Abad propone la eliminación por ley de moratorias y blanqueo de activos y de todo tipo de condonación penal, la mejora de gestión y coordinación de la AFIP, el Tribunal Fiscal de la Nación y el Poder Judicial, la implementación de un Registro Nacional de Sociedades y la revisión del régimen penal tributario.

Pérez, de GNP, coincide con Abad en la importancia de un fuerte ataque a la economía informal y agrega un aliciente: la deducción de consumos personales (contra factura y límites precisos) de la liquidación de Ganancias. Así, dice, "todo el mundo pediría factura". Además, propone generar incentivos regionales y sectoriales, permitir la amortización acelerada de bienes de uso y capital e incluir en las deducciones el uso de capital propio. También serviría, agrega, la reducción selectiva de aportes patronales en zonas que se quiere estimular.

Bertazza, el titular del CPCE porteño, cree que los objetivos principales de una reforma deberían ser el impuesto a las Ganancias y los tributo patrimoniales. Para personas físicas, dice, la clave en Ganancias es establecer un "umbral" correcto y actualizar los valores, escalas y deducciones. Para las empresas, añade, la actualización por inflación es imprescindible, a fin de evitar que tributen sobre bases irreales y se coman el capital. Para las Pymes, agrega, es clave desgravar, o gravar menos, las utilidades destinadas a la inversión. Las Pymes son muy importantes en la recaudación, el empleo, la tecnología, fundamenta.

Otro aspecto es el tratamiento de los quebrantos impositivos, que hoy se pueden deducir hasta un plazo máximo de cinco años. Una posibilidad, dice Bertazza, es que a las empresas se les permita optar por el sistema actual o uno sin plazo temporal, pero con tope de deducción respecto de las ganancias anuales. Es fundamental para fomentar la inversión,

La maraña fiscal

El sector privado argentino dedica 143 millones de horas anuales de trabajo a estudiar, asesorar, reunir datos, conservar comprobantes, bajar aplicativos de la AFIP, rellenar formularios, obtener y archivar papeles, contabilizar y liquidar retenciones, conectarse *on line* con la AFIP, presentar declaraciones juradas y pagar impuestos.

El concepto del título y el cálculo horario corresponden al experto tributarista **Antonio Margariti**, autor del libro *“Los límites del Estado populista”*, libro editado a fines de 2013 por la Bolsa de Comercio de Rosario.

En el capítulo 10, titulado “La maraña tributaria argentina”, Margariti lista un total de 96 impuestos en vigencia a lo largo y ancho del país, según el siguiente detalle: 35 impuestos nacionales, 10 impuestos al trabajo (también nacionales), 23 impuestos provinciales, 5 “obligaciones fiscales provinciales” y 23 impuestos municipales.

A nivel provincial, claro está, se trata de una tipología más que de una sumatoria por distrito (en cuyo caso la cuenta sería muchísimo mayor). Los impuestos provinciales, aclara Margariti, no son idénticos en las diferentes jurisdicciones y las “obligaciones provinciales” se refieren en general a la gestión de códigos, permisos y registros que generan importantes costos que se trasladan luego al consumidor final. “Son cargas fiscales como impuestos disfrazados”, explica.

De modo similar, el autor señala que la proliferación de impuestos municipales (pese a que, según la doctrina generalmente aceptada, los municipios deberían solo cobrar “tasas” en contraprestación de servicios) no son idénticos en las ciudades y comunas pero establecen de hecho cierta especie de “aduanas interiores” en respuesta a “la feroz concentración tributaria” en manos de la Nación. Su principal efecto “es aislar cada vez más a las poblaciones y convertirlas en enclaves sin tráfico comercial”.

Ése es apenas el principio de la “maraña tributaria”, en la que también cuentan 20 “régimenes nacionales de información fiscal obligatoria” y otros 20 “régimenes de retención y percepción de impuestos ajenos”. Así es que, además de los costos directos por la imposición de gravámenes, Margariti destaca la carga que significan regulaciones arbitrarias que crean trabas legales y obstáculos administrativos a la actividad privada.

Como ejemplo de lo que esto significa el experto expone el caso de los productores rurales “sometidos a la obtención del ROE verde, el ROE rojo, los cupos de exportación, los permisos previos de una secretaría para obtener permisos definitivos de otra secretaría, la inscripción en el registro de productores rurales, el registro de vendedores autorizados,

las obleas de tránsito, los remitos y cartas de porte oficializadas, los códigos de trazabilidad para transportar la cosecha en camiones, los sistemas informáticos como el Sicom, Sircreb, Sifere, Surcar, el CIT y COT que requieren de telefonía satelital o GPS para comunicar el movimiento de cereales de un campo a otro aún cuando se trate de almacenarlos en silos propios”.

Otro aspecto de esa “absurda complejidad fiscal”, prosigue Margariti, es que sus costos no son reconocidos ni computados por el gobierno ni por los propios contribuyentes, tal vez por la dificultad que significa sumar dificultades y esfuerzos tan variados como el tiempo que insume el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la aprensión psicológica frente a las intimaciones tributarias, la documentación necesaria para conocer las reformas impositivas, el trabajo de reunir comprobantes y proceder a su registro contable, el costo en salarios y cargas sociales de liquidar impuestos, practicar retenciones y administrar percepciones y, tal vez el costo más fácilmente computable, los honorarios cobrados por los asesores impositivos.

Margariti precisa que en los seis años previos a mediados de 2013 el régimen tributario argentino agregó 64.390 artículos sancionados en leyes, decretos, decretos reglamentarios, decretos rectificativos, decretos interpretativos, resoluciones de la AFIP, la DGI y el Ministerio de Economía, aplicativos informáticos, instructivos fiscales, régimenes de información obligatoria, sistemas de retención y percepción, normas de Aduana y disposiciones de las Direcciones de Rentas provinciales y municipales.

Ese “descomunal” conjunto normativa, de reglas y procedimientos, sigue el autor, está contenido en 24 tomos, cada uno de los cuales tiene entre 1.230 y 1.650 páginas. Cuando una persona “con alto coeficiente intelectual y buena memoria” terminase de leer uno de esos tomos, su ignorancia de lo que todavía debería leer no se habrá reducido un ápice, pues “cada día hábil que transcurre, se agregan entre 25 y 30 artículos de nuevas disposiciones que crean, corrigen, derogan, cambian, prorrogan, alteran, suplantán, rectifican, modifican, enmiendan, reforman, suspenden y sustituyen las reglas anteriores”.

Luego de medir esta maraña en perpetua transformación y crecimiento, Margariti calculó los “costos marginales” (si así se los puede llamar) mencionados al principio: las 143 millones de horas de trabajo anuales necesarias para atender este monstruo, equivalen a “esterilizar una fuerza laboral de 71.365 personas con alto coeficiente intelectual, trabajando 40 horas semanales durante 50 semanas al año”.

dice Bertazza, en especial para los proyectos de largo plazo.

En cuanto a impuestos patrimoniales, Bertazza destaca que “los tenemos a los tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal”. El caso más claro es el de los bienes inmuebles de las perso-

nas físicas, gravados a nivel nacional (por el IBP) y a nivel provincial o municipal (por los “inmobiliarios”). Estos tributos deberían quedar solo a nivel provincial, propone. Para las sociedades, agrega, debería derogarse el impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (GMP), posición

reforzada por un reciente fallo de la Corte Suprema de Justicia que sostiene que una empresa no puede ser alcanzada por este tributo si registra quebrantos.

Bertazza cree que “no está mal” tener un impuesto patrimonial que complemente el clásico impuesto a la renta (aquí más



Guillermo Pérez:
“En los últimos años, la principal preocupación de los inversores pasó a ser la presión fiscal”.

conocido como Ganancias) pero, apunta, en tal caso debe gravarse no el patrimonio a secas, sino el patrimonio neto. En especial, dice, si más provincias imitan a Buenos Aires y Entre Ríos y gravan “la transferencia gratuita de bienes”. Un “impuesto a la herencia” que en EE.UU. llaman, más contundentemente, “impuesto a la muerte”.

Federico Sturzenegger no coincide en cuanto al foco de la reforma tributaria, aunque sí en lo imprescindible que resul-

ta reducir la inflación. “En la Argentina la obsesión está en cómo bajar Ganancias, que paga solo el 15% más rico de la población, y nadie se ocupa de ver cómo hacemos para bajar el IVA, que lo pagamos todos, o los aportes patronales, que pagan proporcionalmente más los que menos ganan, y ni hablar de la inflación que directamente la pagan los que menos tienen”, enfatiza.

Las prioridades de reforma tributaria, para Sturzenegger, deberían ser com-

batir la inflación y reducir los impuestos al trabajo. Es cierto, dice, que la morosa actualización del Mínimo No Imponible (MNI) de Ganancias respecto de la inflación y los salarios nominales y la no adecuación de las escalas habilita al fisco a morder partes cada vez más grandes de salarios no tan altos, por lo que los reclamos de adecuación del MNI y las escalas son correctos. Pero más importante, insiste, es que por cada 1.000 pesos que recibe un asalariado su empleador debe pagar 360 pesos de impuestos por contratarlo. Así, se aplica al trabajo el mismo trato que a los cigarrillos: impuestos muy altos para desalentar su consumo y se alienta el trabajo en negro, con salarios más bajos y trabajadores socialmente desprotegidos.

Sturzenegger señala que si se redujeran (por una suma de 4.500 millones de pesos anuales, que sería el costo de un nuevo ajuste del MNI) los “impuestos al trabajo” (14 % de aportes del asalariado, 17 % de contribuciones del empleador), se podrían eliminar por completo los tributos sobre todos los salarios inferiores a 3.200 pesos mensuales, lo que redundaría en un aumento del 16 % para el 12 % de trabajadores de menores ingresos.

La reducción de estos impuestos y contribuciones sería más justa y productiva que la reducción de Ganancias, pues además de mejorar los salarios fomentaría el trabajo en blanco al abaratar los costos del empleo formal, argumenta Sturzenegger. El diputado es, sin embargo, crítico del reciente proyecto oficial para reducir las cargas patronales sobre el empleo en micro y pequeñas empresas, pues define la desgravación por tamaño de empresa en vez de por nivel de ingreso salarial, es permanente sólo para las empresas con menos de 5 empleados y transitoria (hasta el final del actual gobierno) para los que tienen hasta 80 empleados y es sólo para los nuevos empleos. Como contrapartida, Sturzenegger propone una desgravación permanente (“para generar un shock de inclusión”), que opere por niveles de salario (“para mejorar la distribución del ingreso”) y que incluya los empleos ya existentes. El proyecto oficial, sostiene, apunta sólo a estimular el empleo “hasta las elecciones”, meta elusiva en un escenario recesivo. ■



Juan José Llach:
“Entre 2003 y 2012 la carga fiscal total aumentó en 17 puntos del PBI, un record histórico, hasta superar la de Alemania y el Reino Unido”.

Sergio Serrichio

Él también está en el banco

HSBC // 16:35
TRANSFERENCIA REALIZADA



HSBC en tu Celular.

Realizá desde tu teléfono móvil tus operaciones bancarias como si estuvieras en la Sucursal. Descargá **HSBC en tu Celular** desde la tienda de aplicaciones o desde bajar.hsbc.com.ar.

HSBC 

“La pobreza no es un problema de los otros”

Fue hace 10 años, cuando tenía 43 de edad, que Gabriel Castelli decidió llevar adelante una idea que venía madurando y consistió en cambiar el orden de prioridades en su vida. A partir de 2004, pasó a dedicar mucho más tiempo al trabajo social y dejar su actividad *full time* como director financiero del grupo HSBC Argentina, aunque debiera sacrificar capacidad de ahorro luego de dos décadas de trayectoria en el sector. Primero buscó, junto con un amigo, desarrollar un proyecto de banco de microfinanzas; pero desistió al cabo de un año, al comprobar que la Argentina tiene diferencias importantes -culturales y de comercialización de productos- que le impiden alcanzar una masa crítica y escala como la que exhiben otros países latinoamericanos.; y que, en todo caso, esa operatoria debía apuntar aquí al mejoramiento habitacional. La experiencia, sin embargo, le sirvió para ser invitado a integrar el directorio del Banco Sol, líder en microfinanzas en Bolivia y conocer más de cerca la reali-

En su doble rol de presidente de la Comisión de Justicia y Paz del Episcopado y director de empresas, Gabriel Castelli analiza la situación social de la Argentina, alerta sobre los riesgos de desentenderse y reclama mayor compromiso empresario para luchar contra la pobreza. A su juicio, ya no alcanza con dar trabajo y cumplir con las leyes: propone que las empresas aporten experiencia y recursos humanos a la solución de problemas sociales.

dad del sector y la región. Durante dos años acordó trabajar dos días por semana en el Grupo Pegasus para estudiar proyectos de M&A. En 2006 asumió como director general de Cáritas Argentina que, a pesar de ser un trabajo *ad honorem*, le insumía una dedicación “de lunes a domingo”. Por ello decidió reorientar su trabajo profesional hacia la conformación de directorios que le permitieran contar con más tiempo disponible. Tuvo éxito con esta idea, ya que se desempeñó inicialmente como director externo de Telefónica Data (hasta 2008) y a partir de entonces ocupa hasta la actualidad idéntica función en el ICBC Argentina (ex Standard Bank); Loma Negra y Farmacity, además de integrar el consejo de administración de la Universidad Católica Argentina (UCA), donde se había graduado como licenciado en Administración de Empresas en 1984. Castelli completó en Cáritas un período de siete años, tras lo cual recibió el ofrecimiento de presidir la Comisión de Justicia y Paz de la Conferencia Episcopal Argentina, que a su vez impulsa el Foro de Habitantes a Ciudadanos, un símil de la Mesa de Diálogo Argentino, que hoy

agrupa a 22 organizaciones empresarias, sindicatos, el sector social, las Universidades y todos los credos, destinado a debatir políticas públicas orientadas a la inclusión social. En el último Coloquio Anual de IDEA, integró un panel donde impactó al auditorio al reconocer que la pobreza es un problema que llevará muchos años resolver, reclamar un mayor compromiso empresario para combatirla y sostener que la peor actitud es la indiferencia o el acostumbramiento. Sobre estos temas habló también en el siguiente reportaje.

- ¿Cuál es su diagnóstico sobre la situación social de la Argentina?

- Creo que tiene características muy diferentes a lo que era la problemática social hace 20 años. Hoy existe mayor comprensión de que la situación social no se mide sólo por el ingreso económico de las familias, sino que la forma de entender la pobreza y la exclusión pasa sobre todo por el acceso a una vida digna. Esto comprende no sólo el ingreso económico, sino también la calidad de vida y la libertad de las personas que están en situación de necesidad para acceder a sistemas de salud pública, a servicios de Justicia que puedan costear y que den respuesta a sus necesidades en tiempo y forma, seguridad, trabajo formal, una vivienda digna, una educación de calidad, etc. La mayoría de estos casos son servicios que ofrece el Estado y cuya calidad se ha deteriorado sensiblemente en los últimos 30 años. Son problemas estructurales que no requieren de la decisión política de un solo gobierno. Aquí no hay soluciones mágicas. Ni el problema lo genera un gobierno, ni la solución está sólo en manos del gobierno que viene. Son procesos complejos que requieren de políticas públicas de largo plazo, donde los empresarios tenemos un rol que cumplir distinto al que se tenía 20 años atrás.

- ¿A qué atribuye que la sociedad, en general, haya vuelto a “comprar” en los últimos años la idea de que se puede convivir con una alta inflación, cuando ésta es uno de los factores que genera más pobreza?

- En este caso, deberíamos diferenciar de qué segmento social estamos hablando. A mi juicio, lo que ha pasado en estos últimos años es que el impacto de la inflación no lo ha sentido la gente de más



“Aquí no hay soluciones mágicas. Ni el problema lo genera un gobierno, ni la solución está sólo en manos del gobierno que viene. Son procesos complejos que requieren de políticas públicas de largo plazo”.



"Hoy existe mayor comprensión de que la situación social no se mide sólo por el ingreso económico de las familias, sino que la forma de entender la pobreza y la exclusión pasa sobre todo por el acceso a una vida digna".

bajos recursos; o, al menos, no tan fuertemente como en los últimos 12 meses. Porque en los primeros años posteriores a la crisis de 2001/2002, cuando la Argentina volvió a una senda de crecimiento y comenzó a recuperarse el empleo, uno de los logros fue mejorar el ingreso de la gente de menores recursos. No sé si fue por una decisión planeada, pero el poder que se les dio a los sindicatos fue tan grande que eso permitió en muchos casos que el ingreso de los sectores más desprotegidos haya mejorado significativamente. Durante muchos años, los ajustes salariales fueron equivalentes a la inflación e incluso superiores, con lo cual el poder de compra de los asalariados formales e informales subió mucho.

- En el último Coloquio de IDEA, Ud. sostuvo que los empresarios otorgaron altos aumentos salariales obligados por las paritarias, ya que de lo contrario no lo hubieran hecho. ¿Cree más conveniente ajustar salarios en función de la inflación o de la productividad de sectores o empresas, para no afectar la competitividad del país?

- Es cierto que yo dije que no sé cuántos sectores habrían dado los aumentos salariales que dieron, si no hubieran sido forzados por los sindicatos y las paritarias. La realidad es que yo creo que hay muchos sectores que han podido otorgar esos ajustes de salarios porque se les permitió la situación de sus empresas y ha

habido otros sectores que han perdido competitividad.

- ¿Pero muchos sectores no le han trasladado el problema a los consumidores, a través del aumento de precios y una mayor inflación?

- Yo he asistido a debates en directorios donde se discutía el nivel de rentabilidad socialmente aceptable en función del contexto social. Lo deseable sería que cada uno de nosotros nos preguntemos cuál es nivel de salario justo que tendríamos que pagar a nuestros empleados para que puedan acceder a una vida digna, aunque esté por encima del establecido por las paritarias y suponga resignar parte de nuestra rentabilidad, sin que ello suponga poner en riesgo la viabilidad en el largo plazo. Cuando la tasa de interés internacional es inferior al 2% anual no

"La Asignación Universal por Hijo revirtió una gran injusticia, que hacía que los trabajadores independientes o desempleados no tuvieran acceso al salario familiar. No es un plan social, sino un derecho universal a la niñez".

se puede pretender un retorno sobre la inversión del 25%. Cuando el sindicalismo avanza sin tener en cuenta la realidad sectorial, puede llevar al desempleo porque fuerza a muchas empresas a otorgar ajustes de salarios que no podrían convulsar sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Ese es un riesgo real.

- ¿Cree realmente que también mejoró el salario de los trabajadores informales, teniendo en cuenta que, según la UCA, casi la mitad se desempeña en empleos precarios?

- Con una tasa de desempleo tan baja como la que tuvo la Argentina en los últimos tres o cuatro años, ese segmento tenía acceso a trabajos informales en gran cantidad. Y como realmente había escasez de mano de obra, los ajustes que recibía el sector formal de la economía también los recibió el sector informal. Ahora, cuando el nivel de actividad comienza a ponerse en riesgo, el primero que lo sufre es el sector informal porque no tiene el amparo de los sindicatos y empieza a perder no sólo posibilidades de empleo sino también poder adquisitivo de sus ingresos. Eso es lo que creo está pasando hoy.

- ¿Con mayor pobreza y alto empleo en negro aumenta proporcionalmente el asistencialismo estatal?

- La política social de los últimos diez años se centró en un fuerte programa de subsidios al transporte, la electricidad y el gas, que benefició no solamente a los más pobres. En términos de planes sociales, la Asignación Universal por Hijo (AUH), revirtió una gran injusticia, que hacía que los trabajadores independientes o desempleados no tuvieran acceso al salario familiar. La AUH es al trabajador informal, monotributista o desempleado, lo que el salario familiar es al trabajador formal. No es un plan social, sino un derecho universal a la niñez. Hoy se sigue afirmando, a mi juicio de manera incorrecta, que son muchos los que viven a costa de los planes del Estado. La AUH tiene un promedio de dos hijos por familia, que representa hoy un ingreso cercano a los \$740.- por familia promedio. Nadie puede vivir hoy con ese ingreso solamente. La AUH permitió reducir sensiblemente los niveles de indigencia en la Argentina, porque ha generado para una masa de gente un ingreso significativo, que antes

no percibía. Hasta entonces, el plan social más grande que había tenido la Argentina fue el de Jefas y Jefes de Hogar, que llegó a tener 2,4 millones de beneficiarios y cuando se traspasó a la AUH se había reducido a 400.000. Esa diferencia de 2 millones de personas fue gente que pasó a integrarse a la economía a través del empleo, formal e informal. Entonces, lo que ocurre hoy no es que mucha gente viva de los planes del Gobierno: vive de esos planes, pero también de las changas que pueda conseguir. Esa cultura de no trabajar y depender de la asistencia social se da en algunos casos, pero no es tan masiva como se suele suponer. Incluso el plan de cooperativas Argentina Trabaja no es un ingreso tan alto y abarca a sólo 150.000 beneficiarios; una proporción ínfima (1%) frente a una población económicamente activa de más de 15 millones de personas en donde muchos de ellos han encontrado trabajos de calidad que refuerzan su autoestima

- ¿Estos planes permiten que quienes hoy son pobres o sus hijos dejen de serlo en el futuro? ¿O habría que complementarlos con otras políticas?

- Existe hoy otra realidad que ha cambiado mucho en la Argentina y es que muchos de los hogares son monoparentales. No es que muchos chicos no puedan ver a su padre trabajar: directamente no ven a su padre. En los años en que estuve en Cáritas he visto muchas mujeres solas con tres o cuatro hijos, donde lo mejor que podría hacer el Estado es asegurar que esas madres no tengan que salir a trabajar, para poder acompañar más de cerca a sus hijos, ya que en muchos casos los padres no le pasan pensión por alimentos. Es muy distinta esa situación a la de un hogar donde están la mujer y el hombre e indistintamente pueden salir a trabajar. No son los planes los que pueden ayudar a salir de la pobreza sino un contexto de país que asegure igualdad de oportunidades para todos, algo que ciertamente hoy no está pasando.

- ¿Cómo evalúa que el Gobierno haya decidido ocultar las estadísticas de pobreza en 2013 y también que, al haber manipulado durante tantos años las de inflación haga más difícil el diagnóstico de la situación social?

- Es una falta enorme. Porque no es sólo que el Indec retacee esa información,

“Lo deseable sería que cada uno de nosotros nos preguntemos cuál es nivel de salario justo que tendríamos que pagar a nuestros empleados para que puedan acceder a un vida digna, aunque esté por encima de las paritarias y suponga resignar parte de nuestra rentabilidad, sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa”.



sino que en los últimos diez años se ha perdido muchísima información estadística valiosa que antes ayudaba a tener un mapa social de la Argentina mucho más preciso. Pero en el fondo, cuando el país se enfrenta a un problema tan grande como la pobreza y la exclusión actual, discutir si es del 15 ó 25%, no cambia la esencia de su gravedad. Siguen siendo millones de personas las que están bajo la línea de pobreza y que requieren atención. Obviamente, lo peor que se puede hacer es engañar a la gente haciéndole creer que la situación es mejor de lo que es. Es tan grave el problema que la solución no depende de si el número fino difiere en 3 ó 4 puntos.

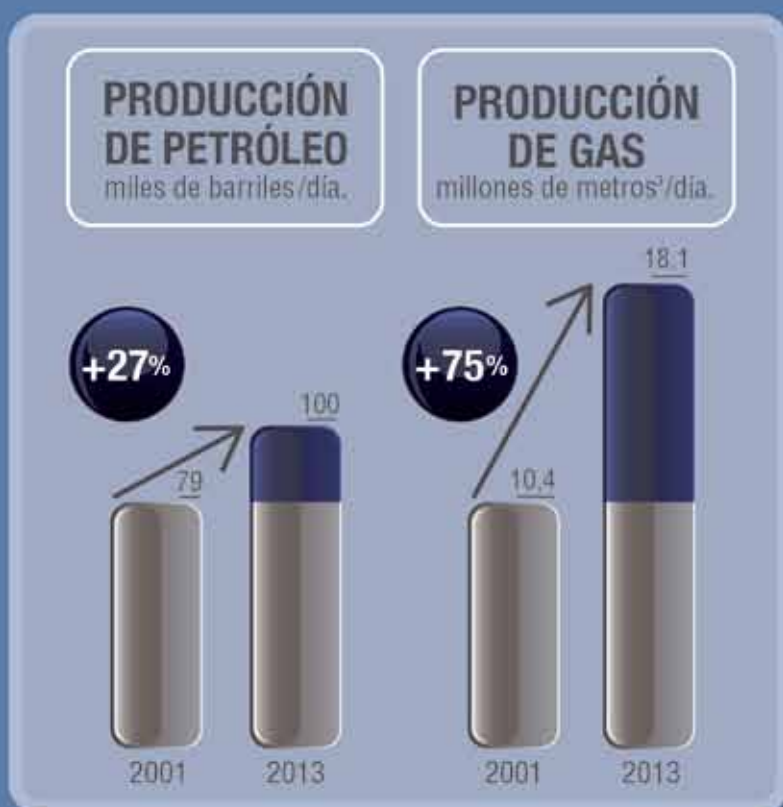
- En el mismo panel del Coloquio, Daniel Arroyo destacó que los jóvenes que viven hacinados en sus hogares, buscan la calle y son presa del narcotráfico como salida laboral. ¿Coincide con ese diagnóstico?

- No sé si la causa del aumento de los vendedores de droga en los barrios es el hacinamiento habitacional. Lo que sí creo es que el hacinamiento provoca un enorme deterioro en la calidad de vida de las personas. El problema es que no hay una contención de los jóvenes que no estudian ni trabajan, ni de aquellos jóvenes que sólo asisten un turno al colegio. Los riesgos de la calle siempre son altos.



Compromiso con el país. Hoy y siempre.

- Somos la segunda productora de hidrocarburos del país, presente en las principales cuencas de la Argentina: Golfo San Jorge, Neuquina, Noroeste y Austral. Generamos trabajo para más de **11.000 familias**.
- **Siempre creímos en el país.** Desde 2001, somos la empresa que más ganancias reinvertió en la Argentina: **9.500 millones de dólares en los últimos 13 años**.
- Esta vocación por crecer nos llevó a aumentar un **27% nuestra producción de petróleo y un 75% la de gas**.
- La misma vocación que nos lleva a desarrollar **55 programas** sociales que atienden las necesidades de **68.000 argentinos**.
- Desde el 2005, desarrollamos el Programa Pymes, el único de índole privada que brinda capacitación y asistencia técnica a **248 empresas** de Chubut, Santa Cruz, Salta y Neuquén.

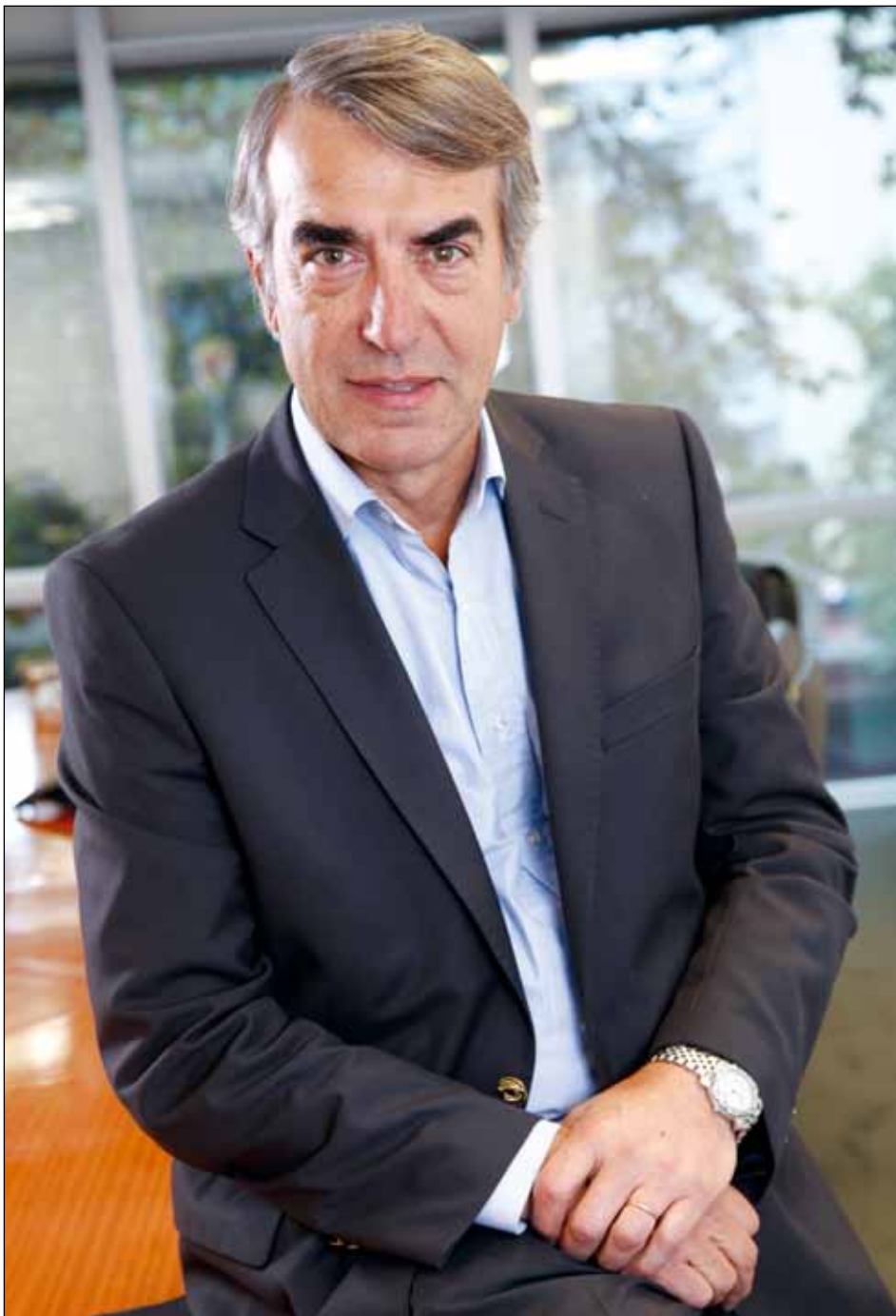


Esto es lo que siempre hicimos y lo que seguiremos haciendo. Porque cuando crecemos, crece también la Argentina.

**Pan American
ENERGY**

Más que petróleo

www.panamericanenergy.com



“Cuando el país se enfrenta a un problema tan grande como la pobreza y la exclusión actual, discutir si es del 15 ó 25%, no cambia la esencia de su gravedad. Siguen siendo millones de personas las que requieren atención”.

estuviera asociado a un plan de primer empleo. O sea, asociar a la comunidad educativa con el mundo laboral. Precisamente el Foro de Habitantes a Ciudadanos está trabajando en un proyecto en este sentido, con estímulos laborales para los chicos y deducciones tributarias transitorias para las empresas que los empleen, que contemplan la posibilidad de completar los estudios interrumpidos. Los jóvenes que han dejado el secundario no van a ocupar todo el día para terminarlo. Si además reciben una asignación monetaria sin contrapartida, no es positivo.

- Pasando al tema de la inseguridad, ¿a qué atribuye el grado de violencia en los delitos, que muchas veces transforman un robo en homicidio?

- Al grado de alienación de muchos delincuentes, provocado por el consumo de drogas, que les hace perder el sentido de la realidad. No es que hayan cambiado tanto los valores: muchos jóvenes y no tan jóvenes que delinquen no tienen sentido del riesgo que asumen, ni mucho menos del daño que pueden ocasionar. Si están drogados, como ocurre en la mayoría de los casos, no están en uso de sus facultades mentales ni respetan la vida ni la condición humana.

- ¿Cómo ve el rol de la Justicia para penalizar esos delitos, o bien para dejar libres a los delincuentes que los cometen?

- La Justicia es lenta y los procesos son muy largos. Una de las cárceles que visité hace unos años trabajando en Cáritas, tenía el 60% de los detenidos sin sentencia firme. Para mí eso es terrible por lo que supone. Entonces, más que reformar los códigos, lo que hay que ver es qué pasa con las instancias procesales. Pero creo también que el sistema judicial

- ¿Se está haciendo algo para reducir esos riesgos y no se conoce, o no se está haciendo nada?

- Las ONG son las que más respuestas han dado a este problema, porque la doble escolaridad todavía no es una realidad en todos los distritos. En muchos casos, las organizaciones sociales hacen un trabajo de contención muy bueno pero cada vez tienen menos recursos. Porque en muchos casos, como el de la provincia de Buenos Aires donde había muchos convenios de articulación, el deterioro de la situación económica hizo que fueran reduciéndose. A eso se suma que la de-

serción del colegio secundario hace que más chicos estén en la calle, sin estudio ni trabajo, sin encontrarle sentido a su vida. Y ese es el riesgo más grande. No nos equivoquemos al juzgar, porque la gran mayoría de la gente que vive en barrios y asentamientos precarios, es sana y se desloma para darle una vida mejor a su familia.

- ¿Puede servir el Plan Progresar para que los jóvenes que no estudian ni trabajan encuentren una salida laboral?

- Me parece bien la iniciativa, aunque incompleta. Hubiera sido más útil que

está sobrepasado y no hay relación entre la cantidad de delitos y los recursos para poder juzgarlos. A eso se suma que hay mucha responsabilidad de los medios cuando tergiversan o exageran determinadas situaciones y transmiten la sensación de que todo es negativo y nada funciona. Muchos jueces suelen expresar su preocupación por la exposición mediática a la que se exponen, pese a limitarse a cumplir con lo que disponen las leyes.

El rol de las empresas y empresarios

- ¿Cuál debería ser, a su juicio, el rol de las empresas y empresarios para contribuir a que se reduzca la pobreza en la Argentina?

- Ciertamente, en un contexto como el actual, no debe limitarse solamente a dar trabajo. Históricamente, la imagen que se tenía del empresariado fue la de gente que promueve el trabajo, genera actividad, valor y riqueza, asegura la viabilidad de sus empresas y cumplía con todas las leyes, entre ellas las tributarias. Si bien eso es cierto, también lo es que hoy tiene que haber un mayor compromiso con los temas sociales. Porque la gravedad de la situación es de tal magnitud, que la solución de fondo va a ser el resultado del trabajo conjunto entre el Estado nacional, provincias, municipios, empresas y organizaciones de la sociedad civil. No alcanza solamente con que uno de esos sectores se ponga al frente de la lucha contra la exclusión. Tiene que ser un esfuerzo conjunto. Los empresarios tienen mucho para aportar. No solamente haciendo bien lo que saben, sino también volcando parte del *expertise* que tienen, más la calidad de muchos de sus profesionales al servicio de la solución de problemas que son realmente complejos. Y donde el Estado en los últimos años ha ido perdiendo el rumbo, la motivación y en muchos casos la capacidad de solucionarlos. Yo creo que en el Estado sigue trabajando mucha gente capaz, pero muchas veces desmotivada.

- ¿Cómo se imagina esa articulación de esfuerzos y trabajo conjunto entre el sector público y el privado?

- La manera más simple y directa es trabajar en el ámbito de los municipios, donde uno siente que el diálogo es más sencillo

entre intendentes, empresarios de la zona y la comunidad barrial. A nivel provincial, muchas veces me pregunto cómo puede haber empresas que no coloquen recursos humanos a disposición del sector público, para contribuir a resolver situaciones complejas o planificar acciones de largo plazo. Los empresarios bien podrían asegurar el trabajo de esa gente capacitada durante una equis cantidad de años, para que pueda desempeñarse en la esfera oficial y contribuir al manejo y solución de problemas urbanísticos, de infraestructura, de educación o de seguridad.

- ¿Qué opina en este marco de las tareas de Responsabilidad Social Empresaria, dado que muchas veces

“Hay una oportunidad única de aquí a 2015. Al no estar claro cuál puede ser el resultado de las próximas elecciones, se abre la perspectiva de consensuar políticas públicas de largo plazo para encarar problemas que aún no han encontrado soluciones efectivas”.

confunde ese concepto con simples donaciones de dinero o materiales?

- Yo soy muy optimista, porque se ha avanzado mucho en el sector privado. Cuando se adquiere el conocimiento de la complejidad del problema, se empieza a tomar conciencia de que las soluciones no pueden ser voluntaristas. Y ahí es donde las empresas hemos aprendido a hacer un uso racional de los recursos. Cada vez se exige más por los fondos que se ponen al servicio de causas que no tienen que ver con la actividad específica de la empresa. En muchos casos, porque se terceriza la ayuda en manos de organizaciones que lo pueden hacer mejor. Pero por lo general, porque el compromiso de muchas empresas se ha incrementado con el correr del tiempo y eso permite discutir en el terreno sobre el uso que se va a hacer de los fondos, el monitoreo de su aprovechamiento y el resultado de esos planes. Por otro lado, hay un esfuerzo mucho mayor por parte de las empresas para sentarse a decidir qué acciones impulsar; en qué áreas trabajar y, últimamente, cómo involucrar a los empleados en estas actividades, para que no sea algo totalmente ajeno al trabajo cotidiano de la empresa. Esto tiene un mayor efecto en cascada, ya que se impulsa el voluntariado y la toma de conciencia de lo que pasa en materia social alrededor de la empresa por parte del personal. Ahora, lo que sí es





“Muchos jóvenes y no tan jóvenes que delinquen no tienen sentido del riesgo que asumen, ni del daño que pueden ocasionar. Si están drogados, como ocurre en la mayoría de los casos, no están en uso de sus facultades mentales ni respetan la vida”.

fundamental y también se está comprendiendo, es que tampoco es sostenible una RSE que muestra mucho hacia afuera y no se traduce en coherencia hacia adentro; porque son los propios empleados los que reclaman eso. Y ahí también hay un gran desafío. Muchas empresas tienen personal con necesidades insatisfechas en materia de inclusión social o calidad de vida familiar. Aquí la empresa debe hacer un importante trabajo de promoción humana con sus propios empleados.

- ¿Puede el empresariado influir en una mejor asignación del gasto público en finalidades sociales, como podría ser el caso de los subsidios a las tarifas de servicios públicos que insume unos 20.000 millones de dólares anuales?

- A mi juicio no ha habido una voz clara que haya denunciado el uso irracional de subsidios en muchas actividades y que ha llevado a la situación en la que estamos. Si bien es difícil interactuar con un gobierno que dificulta el diálogo, no es excusa suficiente para no reconocer el

“Si bien es difícil interactuar con un gobierno que dificulta el diálogo, no es excusa suficiente para no reconocer el silencio de muchas de nuestra cámaras”.

silencio de muchas de nuestra cámaras. Existe desde hace años un Consejo Consultivo de políticas sociales, que lamentablemente no es efectivo. En cambio, podrían crearse consejos consultivos provinciales y municipales en todo el país, que serían una forma concreta de asumir una ciudadanía responsable por parte de la sociedad civil. Otros hablan de convocar un Consejo Económico Social. Tiene que haber voluntad política y compromiso de la sociedad por aportar de manera sostenida al bien común, aún a pesar de las diferencias de quienes los conformen.

La Argentina necesita consensuar políticas públicas para los próximos 20 años, que sean sostenidas y compartidas por todos los partidos políticos.

- ¿Su experiencia en Cáritas indica que se puede lograr un mejor uso de recursos escasos?

- Sí, por supuesto, pero no nos confundamos. Quien verdaderamente transforma con impacto es el Estado, a través de un uso racional y equitativo de sus recursos.

- ¿Las ONG sustituyen el rol que debe cumplir del Estado o tienen un rol propio?

- En cualquier país del mundo las ONG tienen un rol insustituible. En la mayoría de los casos, como complementarias de la actividad del Estado y en muy pocos como sustitutas por ausencia del Estado. Porque es muy difícil pensar que el Estado puede dar respuesta a todas las situaciones que se presentan en un país y sobre todo en uno tan extenso como el nuestro y con tantas asimetrías sociales.

- **¿Es positivo o negativo que haya una proliferación de organizaciones similares en un mismo sector y que superpongan esfuerzos?**

- Es cierto que en Argentina hay muchísimas ONG, que demuestran el compromiso y la solidaridad de nuestra gente, pero también es cierto que muchas tienen serias dificultades para autosustentarse. Eso es lo que dificulta mucho el accionar y a veces hasta lo hace ineficaz. En el mundo de las ONG también hay miserias y egos que desnaturalizan su función. Si muchas que trabajan en determinadas áreas y necesidades se juntaran, su labor tendría mucho más impacto. Pero eso no implica que su rol no sea necesario. Por ejemplo, yo siempre digo que la desnutrición infantil en la Argentina es un problema de incapacidad de gestión; no es un problema económico. Existen muchas zonas donde el Estado no puede llegar y donde sólo lo pueden hacer las ONG si se les facilitan los recursos. Esa interacción permitiría atenuar muchas de las necesidades más extremas si se trabajara de forma sostenida de manera conjunta.

- **¿Qué consecuencias puede tener desentenderse del problema de la pobreza por parte de quienes no están afectados?**

- Creo que las consecuencias principales de pensar que no se trata de un problema mío sino de otros, es lo que nos pasa a todos en la sociedad actual. Cuando alguien siente que duerme intranquilo porque no sabe a qué hora vuelve su hijo y si vuelve sano y salvo; cuando hay que meterse en un barrio cerrado como forma de tener cierta seguridad y transitar libremente por las calles; o cuando se piensa que no hay futuro para nuestros hijos, no queda otra que pensar en qué puedo aportar yo para que la cosa cambie. Porque nadie está exento de sufrir actos o hechos que afectan a la gente. Ahí la miopía consiste en ignorar los problemas que pueden afectar a todo nuestro núcleo familiar, a nuestro núcleo de amigos y a todos los que nos rodean. Es un error pensar que siempre ha habido pobres en la Argentina, los seguirá habiendo y poco se puede hacer individualmente frente a eso. Hace 40 años la tasa de pobreza en la provincia de Buenos Aires era del 4%. O sea, es claro que la asimetría en la distribución del ingreso, que conlleva al aumento de la pobreza, degrada la calidad

de vida no sólo de los más pobres sino de todo el conjunto de la sociedad. Por eso es tan importante trabajar en una reforma del sistema tributario que asegure mayor equidad en la tributación.

- **¿En qué sentido?**

- El IVA lo pagan por igual todos los consumidores. El impuesto a los bienes personales está totalmente distorsionado por la falta de actualización de los valores imponibles. El mínimo no imponible es muy bajo. Algunos sectores tributan fuertemente, como el campo a través de las retenciones, mientras otros no tienen igual carga fiscal. Pero ningún sistema funciona si el Estado no hace un uso racional de los recursos e interviene para asegurar de manera justa y honesta una mejor distribución de la riqueza.

- **Dado que llevará muchos años resolver el problema de la pobreza, ¿cuáles deberían ser el orden de prioridades a corto, mediano y largo plazo?**

- Antes de ir a la respuesta, me parece que hay una oportunidad única de aquí a 2015 ya que, al no estar claro cuál puede ser el resultado de las próximas elecciones, se abre como posibilidad cierta la perspectiva de consensuar algunas políticas públicas de largo plazo para encarar problemas que aún no han encontrado soluciones efectivas. Por ejemplo, no se le puede echar la culpa al Ministerio de Educación por el deterioro de la calidad

educativa, cuando el sistema fue descentralizado en la época de Menem y hoy es el resultado de la suma de la calidad educativa de todas las provincias. Lo mismo ocurre con la salud o con la política social. A mi juicio, las principales prioridades son la educación y el tema habitacional y esto requiere de la acción coordinada de casi todos los ministerios, al igual que la lucha contra la pobreza y la exclusión social. La salud pública también requiere de políticas niveladoras, ya que en el sistema coexisten hospitales públicos que funcionan maravillosamente bien con otros que son un calvario para la gente.

- **¿Cree posible que se puedan alcanzar consensos políticos para poner en marcha esas políticas de Estado?**

- Me gustaría creerlo. A veces creo que sí es posible, y a veces me parece una utopía. Pero también me parece que hoy, como nunca, la gente coincide en la necesidad de que la clase política busque consensos sobre un set básico de pautas para los años que vienen, que antes ni siquiera estaba en la discusión. Los recientes acuerdos políticos alcanzados en México para poner en marcha políticas públicas de largo plazo son uno de los casos testigos a los cuales deberíamos apuntar para poder pensar el país que queremos. Alguien tendrá que dar el primer paso. ■

Néstor O. Scibona



“El Plan Progresar es una buena iniciativa, aunque incompleta. Hubiera sido más útil que estuviera asociado a un plan de primer empleo”.

Un futuro mejor para todos



Foro de CONVERGENCIA EMPRESARIAL



El documento emitido por el Foro de Convergencia Empresarial para proponer las bases de futuras políticas de Estado en la Argentina, tuvo una amplia repercusión por tratarse de un aporte del sector privado elaborado a partir de consensos entre más de 40 entidades. Cuatro de los dirigentes empresarios que promovieron esta propuesta explican sus fundamentos.

Tras haber trabajado desde noviembre en el intercambio de ideas y en la búsqueda de consensos, el 21 de abril salió a la luz el documento elaborado por el Foro de Convergencia Empresarial: *“Bases para formulación de políticas de Estado”*. Se trata de un aporte concreto del sector privado a los gobernantes presentes y futuros, con la aspiración de que esos

principios encaminen a la Argentina hacia el desarrollo sostenible y “trasciendan los diferentes períodos constitucionales”. La relevancia de las propuestas que dieron a conocer los empresarios nucleados en el Foro, basadas en su propia responsabilidad social, no sólo estuvo sustentada en el importante número de cámaras y entidades que redactaron o adhirieron al documento -38 en total- más otras cuatro que lo apoyaron posteriormente, como una forma de mostrar que mediante el diálogo es posible superar desencuentros sectoriales. También en

la decisión explícita de los firmantes de aportar soluciones y, además, de explicar los por qué.

“Este documento apunta a lograr un futuro mejor para todos. Estamos convencidos de que la salida genuina de la pobreza y la exclusión es el empleo y que también es necesaria la educación para que la gente pueda ser empleada”, expresa a modo de síntesis el titular del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), **Miguel Blanco**, al poner el acento sobre los temas más trascendentes.

Textuales



Miguel Blanco (presidente de IDEA)

- “Estamos convencidos de que la salida genuina de la pobreza y la exclusión es el empleo y que también es necesaria la educación para que la gente pueda ser empleada”.
- “Viene un ciclo movilizado y liderado por las fuerzas del sector privado, necesariamente. Todo político que entienda que hay que movilizar al sector privado va a tener éxito y a la Argentina le va a ir bien si esto ocurre”.
- “La inflación ya no es un tema de polémica en el mundo, sino de algunos países nada más. Hay consenso en que para mantenerla controlada hay que atacarla con políticas macroeconómicas integrales”.



Luis Miguel Etcheverehere (presidente de la SRA)

- “Tenemos que avanzar en la propuesta porque no se puede perder un año y medio más. Es mucho tiempo. Cuanto antes empecemos a trabajar, antes se van a ver los resultados”.
- “Este documento no tiene nombre y apellido, sino que está dirigido a todos los partidos políticos que tienen representación parlamentaria. Su compromiso no debe ser con el empresariado, sino con la opinión pública”.
- “En materia de inversiones en empresas, están los que sus propias compañías los obligan a crecer para mantener el negocio y los que están afuera que, cuando miran el panorama, en vez de decidir su inversión acá dicen vamos para otro lado”.



Jaime Campos (presidente de AEA)

- “Los inversores se preguntan en relación a los litigios con otras empresas o con el Estado: ¿Es independiente la Justicia en la Argentina? ¿Va actuar de acuerdo a derecho o es influenciable?”.
- “En cuanto a la previsibilidad de las reglas de juego, otra cosa que afecta mucho es la discrecionalidad. Si el empresario sabe cuáles son las normas y tiene claro el campo donde juega, es allí donde puede crecer y florecer”.
- “Las condiciones siguen estando. Hay oportunidades. Excedentes de capital en el mundo están buscando destinos. Hay que aprovecharlo y si no se hacen estas cosas no las vamos a aprovechar”.



Claudio Cesario (presidente de ABA)

- “Se busca convencer a los políticos de que hay un potencial enorme para desarrollar, en todo. Lo que tenemos que hacer es crear las condiciones para que todos salgan a invertir y proyectar su negocio futuro. No hay ningún otro secreto”.
- “No es que la Argentina no ahorre; lo hace más que Brasil. Sin embargo, hay menor inversión porque se canaliza por dónde no se debe canalizar y por eso se da la fuga del ahorro, por falta de confianza en la moneda”.
- “Hay plata en el mundo y de 8% (de tasa) para abajo hay un montón disponible. Este documento es una excelente base para hacer por el mundo un *road-show* de la Argentina”.



“Se trata de proponer políticas de Estado que brinden el marco adecuado para la inversión, el aumento de la producción, la promoción del empleo formal, la reducción de la pobreza y la inclusión social, y que permitan el aprovechamiento del enorme potencial que tiene Argentina a partir de sus recursos naturales, la calidad de sus recursos humanos y el panorama favorable que nos presenta el mundo”, señala la presentación empresaria en su párrafo final, como visión común de los hombres de negocios.

Desde la experiencia global, el presidente de la Sociedad Rural Argentina (SRA), **Luis Miguel Etchevehere**, explica que el sentido de la declaración apunta al desarrollo de la sociedad: “Vemos cómo países que han logrado acuerdos de ese estilo entre el sector público y el privado progresan y elevan la calidad de vida de sus habitantes”.

En ese sentido, el presidente de la Asociación Empresaria Argentina (AEA), **Jaime Campos**, apunta que si la Argentina toma el camino que expresa el documento, “va a ser como Canadá, como Australia, como Nueva Zelanda... donde no hay pobres y el ingreso per cápita debe ser 3 ó 4 veces el nuestro. Han logrado integrar perfectamente el campo y la industria, son países súper competi-

tivos y democráticos, muy fuertes”, describe.

En la primera parte del manifiesto se hace una presentación de los empresarios (“somos, antes que nada, ciudadanos de la Argentina”) y de su rol “esencial e indelegable” para “crear valor, organizando ideas, trabajo y capital, de una manera eficiente”, riqueza que se transforma en empleos, nivel de actividad y progreso, más la generación de rentabilidad para las compañías y contribución al financiamiento del Estado en sus tres niveles (nacional, provincial y municipal), destinado a “la provisión de servicios públicos”. **Campos** explica que tocar esos asuntos en la introducción resultó necesario “para expresar por qué somos parte, ya que hasta ahora no hemos logrado transmitir claramente a la sociedad cuáles son los aportes concretos que las empresas privadas hacen al desarrollo económico y social”.

En cuanto a los objetivos empresariales, la declaración identifica como “genuinos y válidos”, entre otros, a los que hacen al “respeto a la propiedad privada y la búsqueda del beneficio” como “parte fundamental del engranaje que permite el funcionamiento pleno de este motor del desarrollo sostenible en su aspecto tanto ambiental como social y económico”.

Tras reiterar que el Foro de Convergencia Empresarial busca “proponer políticas de Estado que promuevan la inversión para aumentar el empleo, terminar con la pobreza y la exclusión social y encaminar a Argentina en la senda del desarrollo sostenible”, el documento detalla como algo “imprescindible” en su elaboración apuntar a un consenso interno sobre las eventuales políticas de Estado, “para luego compartir dichas propuestas con distintos actores de la sociedad y con todos los partidos políticos”.

El documento afirma también que los caminos que se proponen podrían ser llevados a cabo “por cualquiera de las fuerzas políticas que gobierne el país. Se trata de propuestas de políticas que están vigentes en gran parte del mundo desarrollado y en vías de desarrollo, llevadas adelante con éxito por gobiernos de diferente signo ideológico”.

Al respecto, **Etchevehere** explica que “a un año y medio de las elecciones esto no tiene nombre y apellido, sino que está dirigido a todos los partidos políticos que tienen representación parlamentaria. Hay algunos con más Estado y otros con menos Estado y por eso, no nos metemos ni con las ideologías ni con las maneras en que se deberían llevar adelante estas políticas. El compromiso de los partidos



IDEA JOVEN

idea

TRABAJAMOS EN LA BUSQUEDA DE ACUERDOS Y NUEVOS LIDERAZGOS

Participar es parte del cambio

Informes: IDEA Buenos Aires
+ 54 11 5861-4300 • ideajoven@ideamail.com.ar
www.ideared.org

idea

Los tres ejes de la propuesta

I) Institucional: La letra de la Constitución

- a) El fortalecimiento del régimen republicano, representativo y federal.
- b) La plena vigencia de las garantías, derechos y libertades constitucionales. Respeto a la propiedad privada y al ámbito propio de las empresas privadas.
- c) La división de poderes y la independencia de jueces y fiscales.
- d) La libertad de prensa y el libre acceso a la información pública.
- e) Dotar de independencia funcional a los entes reguladores y a los organismos de control, de modo de contribuir a una mayor transparencia así como a la erradicación de la corrupción pública y privada.
- f) El consenso entre las fuerzas políticas nacionales y provinciales para una nueva Ley de Coparticipación Federal, dando cumplimiento a lo dispuesto en la reforma constitucional del año 1994.
- g) El establecimiento de mecanismos efectivos de participación ciudadana previos a la sanción de leyes y normas relevantes.

II) Económico: La inversión como meta

- a) Tener una baja tasa de inflación, similar a la de la gran mayoría de los países de la región y del mundo, mediante medidas macroeconómicas que ataquen el problema de manera integral.
- b) La previsibilidad, estabilidad y formalidad de las reglas de juego para promover la inversión privada en todas las actividades económicas.
- c) Garantizar los procesos de formación de precios con el funcionamiento de mercados transparentes, evitando intervenciones distorsivas.
- d) Fuerte reducción de la elevada presión tributaria sobre el sector formal de la economía.
- e) Un marco regulatorio que aliente inversiones de empresas privadas en infraestructura de energía, transporte y comunicaciones.
- f) Reforma tributaria y fiscal a nivel nacional, provincial y municipal, que elimine impuestos y otros gravámenes distorsivos y tipos de cambios diferenciales, y coadyuve a la formalización de la economía sobre la base de equidad y progresividad. Promoción de las Pymes y las economías regionales con políticas diferenciadas.
- g) Integración al mundo mediante el fortalecimiento de las relaciones comerciales y financieras internacionales y la participación en bloques regionales.
- h) Remoción de los factores que desalientan las inversiones así como el abastecimiento fluido de nuestra producción.
- i) Eliminación de los factores que desalientan, restringen o prohíben las exportaciones.

III) Social: La educación como motor

- a) Mejorar fuertemente la calidad educativa, según estándares internacionales, y garantizar una sólida formación cívica, condiciones indispensables para la inserción plena de los educandos en nuestro país y en la sociedad del conocimiento
- b) Promover una fuerte vinculación entre educación y actividad productiva,
- c) Erradicación de la pobreza y la exclusión:
 - c.1. promoviendo el primer empleo formal y el arraigo de los jóvenes en el interior
 - c.2. incentivando la generación de empleo formal en la actividad privada y la reducción del empleo informal
 - c.3. definiendo una política nacional de vivienda, provisión de agua potable y construcción de cloacas.
- d) Una reforma integral del Sistema de Salud que articule jurisdicciones y sectores del sistema, fortalezca la red pública de atención, priorice la atención primaria y garantice la sustentabilidad de atención de las enfermedades crónicas.
- e) Por último y de suma importancia en este momento, el desarrollo de una política criminal integral para combatir la inseguridad y el narcotráfico.

no debe ser con el empresariado sino con la opinión pública”, aclara.

En esa línea, el titular de la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA), **Claudio Cesario**, precisa que lo que se busca “es convencer a los políticos de que la Argentina tiene un potencial enorme para desarrollar, en todo. Lo que tenemos es crear las condiciones para que todos salgan a invertir y proyectar su negocio futuro. No hay ningún otro secreto”, expresa.


Sobre el mismo tema, **Blanco** explica que “buscamos políticas que trasciendan a los gobiernos; de allí la apelación a todas las fuerzas políticas”. Y agrega que “nos gustaría que el péndulo no vaya más de una punta a la otra y que ocurra como en los países donde la alternancia democrática le permite a cada uno que sume su propio matiz, pero donde se sabe que todos se van a mover dentro de un mismo marco”.

Antes de detallar los ejes adonde poner el acento, la letra del documento insiste en que “es parte de la responsabilidad social del empresariado la elaboración de propuestas que reflejen su visión de lo que debería hacerse y que puedan ser presentadas a la sociedad en general y a los partidos políticos que tienen la responsabilidad de conducir el país, para que, en un proceso de diálogo franco y abierto, pueda llegarse al consenso”.

También los firmantes solicitan “un compromiso de los partidos políticos de mantener, gobierne quien gobierne, la institucionalidad, previsibilidad y certidumbre política y económica en línea con estas propuestas” que, a juicio del Foro, “tendría como contrapartida, sin lugar a dudas, una mayor inversión y generación de fuentes de trabajo y riqueza”.

Luego, bajo el subtítulo “Qué proponemos”, el documento aborda los ejes “sobre las que estamos trabajando”, propuestas que fueron agrupadas “en tres vectores: **el institucional, el económico y el social**” (ver recuadros)

En el primero de ellos, que **Etchevehere** define como “un marco que nos contenga a todos para que gobierne quien gobierne se sepa lo que va a suceder”, los firmantes puntualizaron como cuestiones muy relevantes de carácter institucional el fortalecimiento del régimen de gobierno (republicano, representativo y federal); la división de poderes; la independencia de jueces y fiscales y la plena



Cuando
los negocios
funcionan mejor,
el mundo
funciona mejor

Auditoría
Impuestos
Transacciones
Advisory

www.ey.com/betterworkignworld

EY

Building a better
working world

2013 PricewaterhouseCoopers y Martin y Asociados S de RL de CV. Todos los derechos reservados.



Claudio Cesario y Miguel Blanco

vigilancia de las garantías, derechos y libertades, como el respeto a la propiedad privada, la libertad de prensa y el libre acceso a la información pública.

Sobre los aspectos judiciales, **Campos** opina que son cuestiones “vitales” para las empresas, que deben saber “cómo se van a mover, tanto en su relación con otras compañías como frente al Estado. Los inversores se preguntan: ¿Es independiente la Justicia en la Argentina? ¿Va actuar de acuerdo a derecho o es influenciable?”.

En este punto, **Blanco** detalla que en el documento “no hay nada nuevo en materia institucional que lo que dice la Constitución. Salvo lo que no está en la original (de 1853), que es la Ley de Coparticipación, todo lo demás está escrito. Hay que cumplirlo nada más”.

Justamente, el Foro atendió en su propuesta darle carácter prioritario a la relación entre la Nación y las provincias y solicitó “el consenso entre las fuerzas políticas nacionales y provinciales para una nueva Ley de Coparticipación Federal, dando cumplimiento a lo dispuesto en la reforma constitucional del año 1994”.

También pide “dotar de independencia funcional a los entes reguladores y a los organismos de control”, a afectos de “contribuir a una mayor transparencia así como a la erradicación de la corrupción pública y privada”, junto a la puesta en marcha “de mecanismos efectivos de participación ciudadana previos a la sanción de leyes y normas relevantes”.

Sobre lo institucional también opina **Cesario**, quien señala que “lo que la Argentina perdió es el respeto a las normas, a los controles cruzados y a la acción de la Justicia” y estima que “ya logramos que la democracia funcione durante 30 años y que siga. Ahora, consolidemos valores más o menos parecidos para todos”. La visión del Foro sobre la cuestión económica apunta esencialmente al aliento a la inversión como gran motorizador del empleo, con efectos directos sobre la pobreza y la exclusión social.

Para plantear un escenario de desarrollo sustentable, el FCE apunta a avanzar en el debate de temas sensibles como la inflación y la puesta en marcha de me-

didias macroeconómicas integrales para bajarla; al mantenimiento de las reglas de juego y de marcos regulatorios estables; a la transparencia de los mercados sin intervenciones distorsivas; a impulsar una reforma tributaria y fiscal que reduzca la presión impositiva; a la integración global y regional; al impulso a las exportaciones y, además, a la remoción de los factores que desalientan las inversiones.

Promover inversiones

En cuanto a la discusión económica y al sentido de buscar consensos al respecto para acelerar la llegada de inversiones, a partir de lo expresado en el documento, los dirigentes empresarios puntualizan lo siguiente:

- **Blanco**: la inflación ya no es un tema de polémica en el mundo, sino de algunos países nada más. Hay consenso en que para mantenerla controlada hay que atacarla con políticas macroeconómicas integrales. Una chicana usual es que es culpa de la suba de precios es de los empresarios y esto no es así, porque esos mismos empresarios que estaban en 2003 y en 2007 son los que están ahora y operan en otros países de Latinoamérica donde no hay inflación. Sólo hay que comparar.

- **Etchevehere**: en materia de inversiones en empresas, hay que tomar en cuenta que hay dos tipos. Por un lado, hay que ver a los que sus propias compañías los obligan a crecer para mantener el nego-



Miguel Blanco y Jaime Campos

cio, pero también a los que están afuera que, cuando miran el panorama, en vez de meter su inversión acá dicen vamos para otro lado. Cargas impositivas muy superiores a toda la región son uno de los elementos críticos que se toman en cuenta para decidir el destino de una inversión.

- **Campos:** el Gobierno debe trabajar para reducir la presión impositiva que hay sobre el sector formal, que es más de 60% ...

- **Etchevehere:** ...y en algunas explotaciones agropecuarias 80% del resultado se va en impuestos.

- **Cesarío:** al no tener una moneda en la que la gente pueda medir su consumo a futuro, nunca va a haber crédito a mediano o largo plazo ni tampoco desarrollo del mercado de capitales, porque el que invierte no sabe cómo lo va a recuperar. Todo el mundo se desarrolla en base a un mercado de capitales donde los inversores institucionales compran los productos que se ofrecen. En términos de ahorro y crédito sobre el PIB, la Argentina está hoy en 17/18 por ciento, cuando la región sobrepasa el 30. No es que la Argentina no ahorre, lo hace más que Brasil. Sin embargo, tenemos menor inversión porque se canaliza por dónde no se debe canalizar y por eso, se da la fuga del ahorro, por falta de confianza en la moneda.

- **Etchevehere:** el financiamiento no está presente en la Argentina. Para invertir en energía se necesitan en los próximos 10 años, unos 210.000 millones de dólares. Otro tanto sucede con las inversiones mineras. Todo esto se traduce en igualdad de oportunidades, movilidad social, trabajo genuino y mayor cantidad de impuestos y eso significa mejoramiento de la calidad de vida de la Argentina. De esa forma, los gobiernos tendrían mayores recursos.

- **Campos:** en cuanto a la previsibilidad de las reglas de juego, otra cosa que afecta mucho es la discrecionalidad. Si el empresario sabe cuáles son las normas y tiene claro el campo donde juega es allí donde puede crecer y florecer. Si ve además que a unos sí y a otros no, como un sistema, entonces baja los brazos y eso es

un desastre para el desarrollo económico de un país.

- **Blanco:** se mira todo esto y más, si se pueden girar dividendos, si se puede importar libremente, etc. Son todos elementos que se toman en cuenta para hacer inversiones de mediano y largo plazo, que no están presentes hoy, claramente.

Con relación a los aspectos sociales que son funciones básicas del Estado, el do-

cumento hace foco en la educación como elemento central de la lucha contra la pobreza para generar inclusión a partir de la movilidad social ascendente, a través de la inserción en el mundo del trabajo y para evitar que se viralice el sector informal de la economía.

“Todos sabemos que el gran factor de crecimiento económico es el recurso humano y que a los países les va a ir mejor cuando más preparada y capacitada esté su gente”, señala **Campos** para focalizar el problema.

Las entidades que participaron en la redacción del documento

1. AAPRESID (Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa)
2. ABA (Asociación de Bancos de la Argentina)
3. ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)
4. AEA (Asociación Empresaria Argentina)
5. AMCHAM (Cámara de Comercio de Estados Unidos en la Argentina)
6. ARGENCON (Asociación Empresas Exportadoras de Servicios)
7. ADE (Asociación Dirigentes de Empresas)
8. BCBA (Bolsa de Comercio de Buenos Aires)
9. CACC (Cámara Argentina de Centros de Contacto)
10. CAMARCO (Cámara Argentina de la Construcción)
11. CAEM (Cámara Argentina de Empresarios Mineros)
12. CAMBRAS (Cámara de Comercio Argentino Brasileña)
13. CCACH (Cámara de Comercio Argentino-Chilena)
14. CCI (Cámara de Comercio Italiana)
15. CECRA (Cámara de Comercio Española de la República Argentina)
16. CCIFA (Cámara de Comercio e Industria Franco-Argentina)
17. Cámara de Comercio Sueco Argentina
18. CEMCI (Comisión Empresaria de Medios de Comunicación Independientes)
19. CET (Confederación Empresaria del Transporte)
20. CICOMRA (Cámara de Informática y Comunicación de la Rep. Arg.)
21. CIRA (Cámara de Importadores de la República Argentina)
22. CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria)
23. Comité Asegurador Argentino
24. CRA (Confederaciones Rurales Argentinas)
25. CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola)
26. CSA (Cámara de Sociedades Anónimas)
27. FAA (Federación Agraria Argentina)
28. IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina)
29. SRA (Sociedad Rural Argentina)
30. UDES (Unión Argentina de Entidades de Servicios)
31. UIA (Unión Industrial Argentina)

Entidades que adhieren:

1. Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires
2. Colegios de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires
3. Comisión de Justicia y Paz
4. CPCE (Consejo Profesional de Ciencias Económicas)
5. Fundación del Tucumán
6. Fundación Libertad
7. Fundación Mediterránea



Luis Miguel Etchevehere

Según añade **Blanco**, “lo que sucede es que la educación, una ventaja comparativa que tenía la Argentina con respecto a Latinoamérica, se está degradando. Si se observa por sectores socio-económicos, los más castigados por la deserción escolar, por ejemplo, son los chicos de las familias de menores ingresos. Todo esto condiciona el futuro de estas personas porque para muchos empleos el título secundario es un requisito”.

Al respecto, el titular de AEA concluye que, “a pesar de que ha habido un aumento importante en el financiamiento, los resultados en términos de calidad educativa y de jóvenes que no terminan el secundario son claras señales de las dificultades que muchos de ellos tienen para la inserción laboral”.

Y en cuanto a la capacidad de la escuela actual para atender la situación plantea: “insistimos mucho en el Foro en que tenemos que revitalizar el rol de la escuela pública, ya que una de las cosas que ha pasado en los últimos años es que la escuela pública está en crisis”.

El abordaje de las cuestiones sociales básicas incluye el acceso a la infraestructura a partir de una política nacional de vivienda, provisión de agua potable y la construcción de cloacas. “También advertimos sobre la salud, porque la realidad es que el gasto no es poco, pero está muy mal utilizado. En este rubro hay subsistemas que no se complementan entre sí”, plantea **Blanco** desde su experiencia empresaria.

En ese sentido, especifica que “hay unas 20 millones de personas que van al hospital público, pero allí existen muchas diferencias, dependiendo en primer término del lugar dónde está ubicado. El sistema de salud pública debería asegurar una base igual para la población, aunque después si cada uno quiere ir a otras prestaciones que lo haga. Pero la base tiene que ser igual para todos”, opina.

“Nadie dice que no se gasta; en realidad se gasta bastante, pero el problema es la mala asignación del gasto”, complementa **Etchevehere**.

La declaración empresaria tampoco olvida mencionar en el aspecto social algo “de suma importancia en este momento”, como es la puesta en marcha “de una política criminal integral para combatir la inseguridad y el narcotráfico”.

Los firmantes del documento creen que haber expresado estos conceptos de modo unánime, son un excelente punto de partida para mostrar que se puede avanzar a nivel país en cuestiones comunes y generar las condiciones que permitan el camino hacia el desarrollo, porque aún el mundo permite aprovechar oportunidades.

Blanco señala que en la Argentina se viene “un ciclo movilizad y liderado por las fuerzas del sector privado, necesariamente”, porque a su juicio se necesitan “fuertes inversiones que sólo las puede llevar adelante el sector privado, por lo cual nos parece que todo político que entienda que hay que movilizar al sector

privado va a tener éxito y al país le va a ir muy bien si esto ocurre”.

Para **Campos**, “las condiciones macro siguen estando. Nos continúan comprando alimentos y hay oportunidades en petróleo y minería. Las tasas de interés no son tan bajas como antes, pero siguen estando. Excedentes de capital en el mundo están buscando destinos. Hay que aprovecharlos y si no se hacen estas cosas no los vamos a aprovechar”.

En tanto, **Cesarío** lo pone en números: “los fondos de inversión manejan dinero por 21 veces el Producto Bruto consolidado de América latina. Hay plata en el mundo y de 8% (de tasa) para abajo hay un montón disponible. Este documento es una excelente base para hacer por el mundo un *road-show* de la Argentina”, propone.

Por último, **Etchevehere** advierte sobre la necesidad de avanzar en la propuesta porque, a su juicio, “no se puede perder un año y medio más. Es mucho tiempo. Cuanto antes empecemos a trabajar, antes se van a ver los resultados”.

Principios, reglas de juego, valores, riesgo, inversiones, educación, futuro, desarrollo, creatividad y esfuerzo son algunas de las pautas que los empresarios pusieron sobre la mesa en el documento del Foro de Convergencia Empresarial, como invitación del camino a recorrer.

Así lo expresaron, desde su propia experiencia, en el mismo documento: “Como todos, los empresarios a veces acertamos y otras nos equivocamos. A veces ganamos y nuestras empresas crecen, y otras perdemos y nuestras empresas se achican, o hasta quiebran. Pero hemos aprendido que, para que tengamos la posibilidad –nunca la seguridad– de que nuestras empresas funcionen, y generen progreso y beneficios a la sociedad, es imprescindible que existan ciertas condiciones, ciertos principios y reglas sin los cuales todo esfuerzo termina siendo inútil”.

Los firmantes descubrieron que “sería muy positivo seguir manteniendo la voz del empresariado unida” porque “la continuidad del Foro es un desafío que tenemos” y prometen “seguir insistiendo” con el documento y tratarlo en todos los seminarios y reuniones que organicen, aunque saben que de ahora en más, viene lo más difícil. ■

Hugo E. Grimaldi

Invertí a futuro.

Las acciones de hoy, son las que te van a enriquecer mañana.

En Supervielle, creemos que lo importante no solo es llegar, sino también **disfrutar de las pequeñas cosas que hay en el camino**. Esta es nuestra filosofía y también la de nuestros clientes.

0810-333-7873
supervielle.com.ar

SUPERVIELLE

BANCO

Integración: compromiso de todos

Bajo este título, IDEA convoca a su Coloquio Anual número 50°, que tendrá lugar hacia fines de octubre en Mar del Plata. Isela Costantini, presidenta del encuentro, destaca que será una oportunidad y un desafío para seguir profundizando temas que hacen a una mejor calidad de educación con inclusión, la tutela efectiva de los derechos, el narcotráfico, las potencialidades económicas y sociales de la Argentina y su inserción en el mundo. Las premisas serán Acción y Cambio.

Entre el 22 y 24 de octubre próximo se desarrollará el 50° Coloquio Anual de IDEA bajo el título “Integración: compromiso de todos”. De por sí esta edición constituye un acontecimiento relevante, ya que corona 50 años ininterrumpidos del foro empresarial más importante de América latina, y otro tanto ocurre con la agenda que está en plena preparación. Durante los debates, que se llevarán a cabo en el Sheraton Hotel de Mar del Plata, especialistas de distintas disciplinas, empresarios y funcionarios de administraciones públicas nacionales y provinciales, analizarán tres temas centrales: **Educación, Tutela efectiva de Derechos y Narcotráfico**. En distintos paneles también se debatirán, desde el enfoque de los negocios, las potencialidades de los sectores productivos, las capacidades de financiamiento externo y las visiones

de coyuntura económica a nivel nacional e internacional. En esta oportunidad, y como innovación respecto a otros Coloquios, desde el plenario inicial todos los bloques de discusión estarán atravesados por dos premisas: *Acción y Cambio*.

“Queremos que la *Acción* permita elaborar herramientas para el *Cambio*; que nos permitan reintegrarnos al mundo global desde lo económico, político y jurídico y ser cada vez más competitivos”, asegura **Isela Costantini**, CEO y presidenta de General Motors para Argentina, Uruguay y Paraguay, titular del 50° Coloquio de IDEA y coordinadora de los temas que elabora el Comité Coloquio.

A su entender, “no podemos crecer como país sin antes mirar ciertos pilares que hagan una Argentina más competitiva, con inclusión social. Y ésta no es sólo responsabilidad del sector privado. Tampoco estamos diciendo que sólo debe impulsarla el Estado. Es un trabajo conjunto. Desde nuestro lado, primero como individuos, ciudadanos y como líderes de organizaciones”.

Durante el encuentro en Mar del Plata también se analizarán temas de coyuntura económica nacional e internacional y distintas alternativas de financiamiento en inversiones de infraestructura. Para el cierre está previsto además intercambiar experiencias a partir del “Diálogo entre distintos y la doble moral”.

“Será interesante y fructífero que protagonistas del Diálogo Interreligioso aporten sus experiencias sobre cómo entenderse a partir de visiones distintas. Es desafiante la tarea de trabajar en conjunto por objetivos comunes a partir de escucharse” reconoce Isela Costantini, “Estamos convencidos de que es posible trabajar armónicamente desde los sectores privado y público buscando objetivos comunes” agrega.

Los temas centrales

Para **Carlos Tramutola**, presidente de Strat y coordinador del tema **Educación**, sobresalen dos ejes de trabajo y análisis: **Inclusión y Calidad de aprendizaje**.



Guillermo Lipera: “Si bien tenemos garantizados los derechos por la Constitución Nacional, carecemos de las herramientas para hacerlos operativos”.

Isela Costantini: “Queremos que la Acción permita elaborar herramientas para el Cambio, para reintegrarnos al mundo global y ser más competitivos”.

Miguel Blanco: “Será interesante saber cuales son las 3 o 4 medidas que se comprometan a adoptar los precandidatos presidenciales para introducir cambios y acciones sobre los temas centrales del Coloquio”.

Con respecto al primero, se analizará cómo bajar los altos índices de deserción escolar, fundamentalmente en la escuela secundaria y en estudiantes pertenecientes a familias de menores recursos. El segundo frente, dado que no ha mejorado en los últimos tiempos, será otro desafío para debatir. “Mediciones internacionales recientes indican que hay un retroceso relativo frente a otros países latinoamericanos”, recuerda.

Tramutola admite que como el tema Educación es muy vasto por la cantidad de dificultades involucradas, decidieron darle un doble tratamiento en un plenario general y en un almuerzo específico. Se centralizarán en dos objetivos: presentar casos que evidencian que son posibles

los cambios con resultados concretos en períodos no tan largos y movilizar a los empresarios para involucrarse en una reforma educativa, total o parcial, con mejores niveles de graduación, inclusión y aprendizaje.

“Sabemos que los *cambios* y *acciones* abarcan, sintéticamente, la educación en sus tres niveles, la formación docente, la reglamentación del trabajo y su carrera profesional, la estructura edilicia, el rol de los padres y comunidades, entre otros. Vamos a presentar experiencias concretas de que no hay que esperar una generación para ver resultados positivos en esos cambios. Otros lo lograron”, enfatiza.

Desde distintos sectores empresarios se observa con preocupación la relación entre la educación y el trabajo. Uno de los desafíos es cómo formar desde la escuela secundaria a potenciales trabajadores eficientes para el futuro, ya que hoy se observa la carencia de conocimientos y capacidades adecuados, especialmente en el sector servicios.

A partir de la favorable experiencia del Coloquio de 2013, se reeditará la sesión interactiva para incentivar la participación pública de todos los asistentes en dos focos centrales: educación y valores. Otro tema clave será el de las **Potencialidades de la Argentina y Catalizadores del desarrollo y financiamiento internacional**, como así también la inserción de nuestro país en un mundo cada vez más competitivo y globalizado.

Gabriel Martino, CEO y presidente del HSBC Argentina es su coordinador y plantea la necesidad de abordar las expectativas respecto de la Argentina para los próximos años. A su entender, el tema del financiamiento es muy relevante para la Argentina actual y, “un aspecto positivo es que tanto los particulares como las empresas, los estados provinciales y el nacional tienen muy bajo endeudamiento. En consecuencia –agregaría– sería muy bueno tener para los próximos 5 años un plan claro de inversión en infraestructura, con financiamiento a largo plazo y alcanzar mayor competitividad”. El panel de **Catalizadores del Desarrollo** será “ni más ni menos que un espacio



Carlos Tramutola: “Vamos a presentar experiencias concretas de que no hay que esperar una generación para ver resultados positivos en el área educativa”.



Gabriel Martino: “Sería muy bueno tener para los próximos 5 años un plan claro de inversión en infraestructura, con financiamiento a largo plazo y alcanzar mayor competitividad”.

Un Coloquio con varias singularidades

El tradicional encuentro anual que organiza IDEA como foro de debate para propiciar el intercambio de ideas y propuestas entre los participantes, reviste en esta edición tres características sobresalientes: **cumple 50 años ininterrumpidos (o sea, celebra su “aniversario de oro”); será presidido por primera vez por una mujer, Isela Costantini y tendrá un rol activo de empresarios aglutinados en el Foro de Convergencia Empresarial.**

Con respecto al quincuagésimo Coloquio consecutivo, el presidente de IDEA, **Miguel Blanco**, subraya con orgullo que “esta continuidad marca un hito, ya que no se encuentra otra organización argentina con tan extensa trayectoria permanente”. También señala “que lo presida una mujer es la continuidad de lo que venimos haciendo en encuentros anteriores y la conclusión lógica del rol importante que desempeñan en las empresas y en nuestra institución”.

En cuanto al activo rol del Foro de Convergencia Empresarial, Blanco remarca que fue uno de los pronunciamientos en el 49 Coloquio, al admitir que los empresarios “quieren y deben expresar su opinión sobre temas como la plena vigencia de la Constitución Nacional y respeto por la propiedad privada, la independencia de los poderes, especialmente el Judicial, y los derechos individuales de empresas y personas”.

Estima que al cierre de las actividades se sumarán más entidades - a las 42 ya adheridas- y con nuevos temas a presentar, ya que el Foro programa una agenda muy activa hasta noviembre próximo.

de reflexión para intentar comprender qué nos pasa a los argentinos que no logramos crecimiento sostenido por décadas y, a la vez, propiciar un ámbito capaz de entendimiento para fortalecer la institucionalidad.”

Narcotráfico es otro de los temas que “tenemos la necesidad de analizar a nivel nacional” reconocen los integrantes del Comité Coloquio. “Es un problema del país y también de otras naciones. La diferencia es que en algunos países ya tienen políticas definidas y saben cómo enfrentarlo. Nosotros tenemos algunas carencias”, dice Costantini

Por su parte, **Guillermo M. Lipera**, socio Gerente de Bulló-Tassi-Estebenet-Lipera-Torassa Abogados, es el coordinador del tema **Tutela efectiva de los Derechos** y admite que es desafiante la tarea de cambiar ciertos valores a nivel sociedad, “porque jueces, justicia, integrantes del gobierno, todos salimos de la misma sociedad”. En consecuencia los cambios vienen desde abajo, agrega.

Según el especialista, actualmente vivimos en función de ciertas reglas que no se cumplen. No hay clima seguro no sólo desde las inversiones, sino en la vida diaria. “Si bien tenemos garantizados los derechos por la Constitución Nacional, carecemos de las herramientas para hacerlos operativos. En consecuencia, mucha gente se frustra porque no puede desarrollarse como se debe”, sostiene.

La educación –recuerda Lipera- es un derecho humano reconocido por todos los tratados internacionales americanos como también por las Naciones Unidas y la República Argentina los suscribió,

comprometiéndose taxativamente a desarrollar los mayores esfuerzos para que estos derechos sean operativos.

También afirma que el acceso a la Justicia significa que no haya barreras. “Para que los derechos sean efectivos hay que acudir a la Justicia. Hoy existen demasiadas y grandes barreras” sostiene Lipera. Los tratados internacionales también prevén que quien accede a la Justicia “tiene el derecho de ser oído por un juez independiente e idóneo; y conforme a la división de poderes, el Juez no tiene a nadie por arriba para que se cumpla la ley”.

Entre los panelistas y expositores en esta sesión plenaria se anuncia la participación de la decana de la Facultad de Derecho de la UBA, la doctora **Mónica Pinto**, experta en Derechos Humanos reconocida a nivel internacional.

A igual que el tema educativo, la tutela efectiva de los derechos se extenderá a un almuerzo reservado para continuar analizando aspectos específicos; entre otros, qué se puede hacer desde el Poder Judicial para mejorar la seguridad y combatir el narcotráfico.

El tema político también será abordado en otro panel, al igual que la posición pública del Foro de Convergencia Empresarial, del que IDEA tiene participación activa (ver nota aparte en esta edición).

Los Precoloquios

Como es tradicional y con anterioridad a este encuentro nacional, se desarrollarán los Precoloquios del Noroeste (en la ciudad de Salta) y el del Centro (en la ciudad

de Rosario). En estos encuentros, la actualidad política y económica nacional e internacional será abordada por especialistas y dirigentes de las fuerzas políticas Frente para la Victoria; Frente Renovador; Frente Alianza-Unen y PRO.

”Será interesante saber cuáles son las 3 ó 4 medidas que se comprometan a adoptar los precandidatos presidenciales para introducir cambios y acciones sobre los temas centrales del Coloquio” indicó **Miguel C. Blanco**, presidente de IDEA y director general de Swiss Medical Group.

En el Precoloquio de Rosario se incorporará nuevamente un tema relevante para la región: la visión del sector agropecuario, ya que “es uno de los pilares de la movilidad argentina”, señala Costantini. Por ello se incluyó un panel sobre que analizará avances en biotecnología rural y la necesidad de una mejor educación universitaria, que permitan un mayor desarrollo de los sectores específicos y su consecuente efecto sobre la mejora de la competitividad.

Finalmente los integrantes del Comité coincidieron en remarcar que la totalidad de temas a analizar durante las jornadas del Coloquio estará atravesada por dos ejes: “**cambio y llamado a la acción con compromiso**”. Están convencidos de que es un enfoque innovador, porque se escucharan valiosos testimonios y experiencias personales “de empresarios que lograron, a través de la acción, cambios en sus organizaciones” concluye Isela Costantini. ■

Roberto J. Gandini

ENCUENTROS2014

Anualmente se exponen y profundizan las cuestiones de agenda de mayor trascendencia con un enfoque que actualiza las perspectivas de corto y mediano plazo. A través del aporte de diferentes miradas y experiencias de referentes altamente calificados, se construyen alternativas y cursos de acción posibles ante los desafíos que presenta el contexto.

11
JUNIO

RELACIONES INSTITUCIONALES

8:30 a 14:00 hs. en Sheraton Libertador CABA

12
AGOSTO

IMPUESTOS

8:30 a 18 hs. en Sheraton Libertador CABA

21
AGOSTO

AUDITORIA INTERNA

8:30 a 18 hs. en Sheraton Libertador CABA

5
SEPTIEMBRE

ABOGADOS

8:30 a 18 hs. en Sofitel, La Reserva Cardales

1
OCTUBRE

COMPRAS

8:30 a 18 hs. en Sheraton Libertador CABA

12
NOVIEMBRE

RECURSOS HUMANOS

8:30 a 18 hs. en Sheraton Libertador CABA



por Julián García (*)

Respetar la diversidad para la inclusión de las personas

Todo parece imposible hasta que se hace “(Nelson Mandela). Así comienza la presentación sobre la experiencia de la empresa Bunge en materia de inclusión de personas con discapacidad intelectual, en el marco del 6º Encuentro de Diversidad realizado por IDEA Centro en Rosario a fin de marzo. En la reunión, el presidente de Bunge, **Enrique Humanes** y el director de Recursos Humanos y Comunicaciones de Bunge Cono Sur, **Walter Savarecio**, explicaron los alcances del programa “Compromiso”, con el que la compañía busca contribuir a la generación de oportunidades laborales para personas con capacidades diferentes.

Dicho programa consiste en una acción de RSE que integra personas bajo la modalidad de empleo con apoyo que significa “incorporado a nómina” y con “contrato de trabajo a plazo fijo no mayor a un año”. Está vigente en las oficinas de Rosario, Puerto San Martín y Tancacha, con aplicación efectiva en todas las bases laborales de Bunge en el Cono Sur. En la

metodología “empleo con apoyo”, los beneficiarios son asistidos mediante la adaptación de tareas, facilitación de sus aprendizajes, realización de entrenamientos y un acompañamiento constante durante todo el desarrollo del programa. Paralelamente se desarrollan vínculos con instituciones y ONG’s, a fin de intercambiar aprendizajes y diseñar acciones en común. A través del programa “Compromiso” la oficina de Rosario de la compañía ya cuenta con una persona empleada en Administración Comercial y dos en Administración Comercial- Presidencia. A su vez, en Tancacha se desempeñan dos personas en la Oficina de Administración y otra en Recepción, mientras en Puerto San Martín lo hace una persona en Recepción. Una pregunta válida es por qué sostener el programa “Compromiso”.

La respuesta de Bunge es múltiple: “consolida nuestros valores corporativos; aumenta la creatividad de nuestros equipos y de todo el entorno laboral; contribuye a la motivación de nuestra gente; aplicamos recursos a una causa noble; mejora nuestra reputación corporativa, ampliando nuestra posibilidades de atraer talentos e incrementa la favorabilidad de nuestros colaboradores respecto a su per-

cepción de la gestión de clima.

Además es nuestro objetivo difundir nuestra iniciativa en la comunidad empresarial, con el objeto de interesar a otros a emular esta práctica”.


Durante el Encuentro, la Secretaria de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Rosario, **Clara García**, abordó el tema “Las oportunidades y los límites de las mujeres en el mundo real”.

En este sentido, explicó que el gobierno municipal desarrolla distintos programas focalizados en paliar la discriminación de género, para lo cual cuenta con el Instituto de la Mujer y el de Inclusión de Personas con Discapacidad. También detalló la estrategia y la modalidad de trabajo de estos organismos y presentó cifras sobre la creciente incorporación de mujeres en distintas áreas como Producción, Hacienda, Servicios Públicos, etc. Para finalizar, citó a modo de ejemplo que la Municipalidad de Rosario ya cuenta con una mujer que se desempeña como chofer de micro urbano, mujeres taxistas y remisoras, sin dejar de lado y resaltar que la propia Intendente es también una mujer.

(*) *El autor es contador público nacional y presidente de IDEA Centro.*

Thinking the future



www.congressrental.com
info@congressrental.com
 /congressrental



tecnología para eventos

IDEA cambia de sede

En pocos meses, IDEA dejará su tradicional sede en el barrio de Congreso para mudarse a nuevas oficinas propias en pleno microcentro porteño. Se concreta así un antiguo sueño que lleva más de 30 años y que permitirá mejorar el espacio físico y la infraestructura para desarrollar todas las actividades del Instituto.



La futura fachada del edificio de IDEA

Si bien desde la década del '80 las autoridades del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina venían expresando su deseo de llevar adelante el cambio de sede de la institución, fue el proceso iniciado por la Asamblea de Socios del año 2010 el que permitió avanzar en las acciones para concretarlo. En esa asamblea se manifestó expresamente la voluntad de trasladar la sede social de IDEA y dicho mandato, así como lo actuado en cada uno de los periodos siguientes, fue ratificado y aprobado por las posteriores asambleas de 2011, 2012, 2013 y 2014. Este antiguo sueño y el proceso para convertirlo en realidad, tuvo su principio de concreción el jueves 20 de marzo de 2014. Ese día se firmó finalmente la escritura de compra de los pisos primero y segundo del moderno inmueble de tres pisos ubicado en la tradicional esquina de la peatonal Florida y la calle Viamonte, en pleno microcentro de la ciudad de Buenos Aires. Cuando se concrete la mudanza, IDEA tendrá entonces como nueva sede y domicilio la calle Viamonte 570, 1° y 2° piso, CABA.

La compra de las dos unidades pudo efectivizarse íntegramente con recursos propios del Instituto, provenientes en gran medida de la venta de pisos que ocupaba en el tradicional edificio de Moreno 1850. Esta realización de activos inmobiliarios incluyó los pisos 1° y 5°, así como la planta baja y el subsuelo de la actual sede. Para ello fue necesario concentrar toda la operación de la institución en los pisos 3° y 4°. En otras palabras, reducirse transitoriamente para luego poder ampliarse.

La escritura de las nuevas oficinas de Viamonte y Florida fue firmada por el presidente de IDEA, Miguel C. Blanco y por el director ejecutivo, Ernesto J. Ferrer, tras lo cual el Instituto tomó inmediata posesión de ambas propiedades, de superficies casi idénticas. La unidad del primer piso cuenta con una superficie cubierta, propia y total de 473 metros cuadrados, mientras que en el caso del segundo piso alcanza a 471 metros cuadrados.

Hasta ahora ya se han puesto en marcha los trámites y obras para las habilitaciones y adecuaciones de la propiedad para los fines institucionales de IDEA de manera de poder trasladar toda la operación a la mayor brevedad a la nueva sede.

Cabe señalar además que, como el edificio tiene sólo tres pisos, con entrada independiente sobre la calle Viamonte, la parte vendedora le otorgó a IDEA una opción de compra del tercer piso, de similares medidas y superficie, así como también su uso en comodato, en ambos casos por el plazo de un año.

En caso de que en ese lapso pueda ejercerse dicha opción, la propiedad pasaría así a ser íntegramente un edificio institucional de IDEA.

Esta nueva realidad y sus perspectivas,



Ernesto Ferrer y Miguel Blanco durante la firma de la escritura.

son el resultado del apoyo de las Asambleas de Accionistas de los últimos años; de los miembros de los Directorios que en este período respaldaron cada etapa de la gestión en este proyecto y también del staff de IDEA, que lo llevó adelante, generó y preservó los recursos económicos que permitieron su concreción.

Al cumplirse 54 años de su creación, IDEA puede dar este paso adelante en materia edilicia que resulta altamente significativo si se tienen en cuenta sus modestos comienzos allá por el año 1960.

Una breve historia

En esas épocas pioneras, el Instituto empezó a funcionar en la sede del Club Americano, frente al Teatro Colón -curiosamente a apenas seis cuadras de las que ahora serán sus nuevas oficinas- y luego en una oficina céntrica cedida por la Cámara Argentina de Comercio.

Un año después, en febrero de 1961, inauguró su sede en el 5° piso del edi-

ficio de la avenida Belgrano 1670, donde desarrolló sus actividades durante diez años.

Recién en marzo de 1971, IDEA logró ampliar sus instalaciones al alquilar el 3° y 5° pisos del clásico edificio de Moreno 1850, en el barrio de Congreso, los cuales fueron adquiridos un año más tarde. Con el permanente crecimiento de sus actividades, la actual sede del Instituto fue también ampliando su espacio físico, mediante la compra del 1° piso, la Planta Baja y el subsuelo del mismo edificio, que recientemente fueron vendidos para posibilitar la mudanza a su nueva y moderna sede.

Por otra parte, IDEA adquirió en 1998 el inmueble de Rosario donde funciona la sede de la actual IDEA Centro, debido al importante crecimiento de esta filial, donde se realizan las mismas actividades que realiza el Instituto en materia de capacitación, intercambio y foro empresarial, en este caso para las empresas de toda la región. ■



Antes y después: una de las actuales plantas y cómo se proyectan las futuras aulas.



Debatir para no repetir errores



En el encuentro que abrió su programa de actividades para 2014, los integrantes de IDEA Joven debatieron cuestiones cruciales como inflación, clientelismo político y destrucción de reglas de juego, en un debate que tuvo como eje por qué en la Argentina se repiten los mismos errores desde hace 30 ó 40 años y cómo deberían ser corregidos.

N

o les pasa a veces que no les alcanza y que no nos ponemos en el lugar desde donde se puede aportar?”, disparó **Maximiliano**

Leiva, titular de IDEA Joven, al abrir el primer encuentro del año de este espacio de diálogo. La lluviosa mañana del miércoles 30 de abril no acobardó a los cerca de 250 jóvenes ejecutivos que participaron del Encuentro Apertura 2014 de IDEA Joven, para debatir por qué la Argentina no logra salir de sus ciclos de crisis y que, en lugar de revertirlos, parece condenada a repetir los mismos errores de los últimos 30 ó 40 años.

En momentos en que se discute sobre décadas ganadas o desperdiciadas, la reunión buscó evitar peleas y pujas de coyuntura para concentrarse en el mediano plazo y en los desafíos que deberán afrontar los futuros dirigentes empresarios para que la Argentina abandone definitivamente la política del péndulo. El espíritu predominante, quizás por la cercanía del Mundial de Brasil, fue el de los mejores entrenadores de fútbol que, ante un partido clave o decisivo, aconsejan “parar la pelota, para mirar la cancha y pensar la próxima jugada”.

Eso trataron de hacer los participantes: debatieron sobre posibles herramientas para pensar el mediano plazo; en la economía y la política para el último año y medio de gobierno de Cristina Kirchner pero, sobre todo, en la agenda empresarial y económica que se impondrá después de 2015 más allá del resultado electoral. En todo caso, con una mirada desde el sector privado que apunte a mejorar el país para todos y que, finalmente, rompa con el serrucho económico para transformarlo en crecimiento y desarrollo sostenido. IDEA Joven es el grupo sub-40 de ejecutivos empresarios que desde 2007 viene trabajando en temas de competitividad y sobre el perfil del dirigente 2030. Por eso, en la jornada de apertura de este año se planteó como eje central del debate: “Por qué los argentinos repetimos la historia en los últimos 30 o 40 años”. Es decir, cuáles son las razones por las cuales la dirigencia política, empresarial, social y sindical comete los mismos errores y el país vive ciclos de *stop and go*.

Leiva lo dijo de modo directo: “el rol de

Miguel Blanco:
“Puede haber diferencias puntuales entre las entidades empresarias, pero también hay profundos consensos y sobre eso trabajamos”.



los ejecutivos es imprescindible para el desarrollo del país”. En ese sentido explicó que IDEA Joven incorporó cambios en su metodología de trabajo para incluir diferentes ejes que surgieron como inquietudes en su último encuentro de 2013 (ver recuadro). Entre esas modificaciones, por ejemplo, mencionó la creación de nuevos grupos como el Sub-30 y de un grupo multisectorial, que agrupa tanto a ejecutivos de empresas como a dirigentes gremiales tratando de buscar acuerdos sobre cuestiones de mediano plazo.

Al inaugurar el desayuno de trabajo, el presidente de IDEA, **Miguel Blanco**,

realizó una encendida defensa del reciente documento del Foro de Convergencia Empresario (FCE) que forman 39 entidades, entre ellas IDEA, y se había presentado días antes (ver nota aparte). “Puede haber diferencias puntuales entre las entidades pero también hay profundos consensos y sobre eso trabajamos y seguiremos haciéndolo”, afirmó.

En este contexto, Blanco explicó que el FCE ya había dado a conocer su posición por primera vez en enero, en un documento que aportó una voz como la del empresariado “muy importante en los debates de la sociedad” y en el que

Maximiliano Leiva:
“El rol de los ejecutivos es imprescindible para el desarrollo del país”.





Alejandra Gallo, Alejandro Poli, Eric Ritondale y Santiago Lazzati

además se “hizo una autocrítica sobre la fragmentación empresaria y se hicieron votos por la unidad”. Del mismo modo, señaló que en este último documento el objetivo es “evitar el péndulo y procurar un marco más previsible para promover el empleo, la inversión y el crecimiento de la economía”.

A continuación, un panel integrado por **Santiago Lazzati** (director asociado de Deloitte, profesor titular en la UCA y la UBA y miembro fundador del International Council de la American Management Association a nivel mundial); **Eric Ritondale** (economista senior de

la consultora Econviews) y el historiador y escritor **Alejandro Poli Gonzalvo** (director general del Instituto Cardiovascular de Buenos Aires), debatió sobre los errores repetidos en las últimas tres o cuatro décadas y también los desafíos actuales para romper con esa dinámica. Las exposiciones fueron moderadas por **Alejandra Gallo** (periodista de Radio Mitre, columnista del diario El Cronista Comercial y profesora de la Universidad de San Andrés).

Santiago Lazzati concentró su exposición en el análisis del pensador Compet-Spónville y los “órdenes” que desarrolla

en el libro *“El capitalismo ¿es moral?”*, donde considera que el nivel más bajo es el técnico-científico, el segundo es el político-jurídico, el tercero es el moral y, finalmente el cuarto y más elevado, el ético. Según el punto de vista del panelista, la discusión sobre el capitalismo y, en consecuencia el rol del empresariado legítimamente privado, no es meramente económica sino también filosófica; y, a nivel mundial, plantea profundas diferencias entre el populismo y el socialismo.

Para Lazzati, la tensión entre el capitalismo (privado) versus el socialismo fue resuelta por la mayoría de los países “sumando A más B, mientras que en este momento lo que nos pasa –agregó es que muchos de los planteos son A o B y esto ocurre no solamente ahora sino que viene desde hace tiempo”.

“En mi opinión es posible pensar en un socialismo liberal en lugar de oponer liberalismo a socialismo”, consideró Lazzati como uno de los ejes centrales de su ponencia. De esta manera, sostuvo, se fortalece el rol del Estado en un sistema democrático con libertad de poderes. “El grave problema es que se confunde populismo con socialismo y éste no es un mal que viene desde ahora”, dijo, para agregar que al producirse esta confusión crece el abono para vincular estrechamente el populismo con el clientelismo.



Santiago Lazzati:
“Hemos bajado desde lo moral y destruimos lo jurídico, al vincular el populismo con el clientelismo”.

Argentina 2030, virtudes para el desarrollo

Cerca de 500 jóvenes ejecutivos y empresarios tomaron parte a fin de noviembre pasado del encuentro “Argentina 2030, virtudes para el desarrollo”, con el que IDEA Joven cerró su programa de actividades de 2013. En la apertura, **Miguel Blanco**, presidente de IDEA, recordó que los objetivos de la institución siguen siendo los mismos que cuando se fundó en mayo de 1961: el desarrollo institucional de la Argentina.

La primera parte constó de exposiciones individuales de **Lisandro Brill** (fundador y socio gerente de Ax Ventures y Holdinvest Venture Capital), quien explicó el concepto de *entrepreneurship*. “El núcleo es la chispa creativa, la pasión; por eso lo esencial del emprendedor es innovar, y complementarlo con los atributos de un buen ejecutivo: racionalidad y gestión” dijo. También enfatizó en las “ventajas relativas” que acuñó en el siglo XIX el economista inglés David Ricardo y destacó a los empresarios Paolo Rocca y Fulvio Pagani como ejemplos locales de liderazgo industrial.

A su turno, **Manuel Lozano**, de 29 años (creador de la Fundación Sí, que trabaja por la inclusión social de los sectores más vulnerables) emocionó con el relato de su emprendimiento, que arrancó en el invierno 2007 cuando él y dos amigos comenzaron a llevar una taza de sopa caliente a gente de la calle. Hoy, la Fundación cuenta con 1.500 voluntarios que trabajan los 365 días del año y a la taza de sopa para combatir el frío se sumaron objetivos más ambiciosos y duraderos con cinco equipos: Adicciones, Madres, Inclusión laboral, Abuelos en la calle y Global. También inició proyectos educativos, como un centro universitario en Jujuy, a 4.000 metros sobre el nivel del mar. “Hay que dejar de tratar al pobre como pobre”, dijo Lozano y aclaró que “la clave es tratarlo como un igual”.

El tercer expositor fue **Juan Carlos Lucas** (de Hacer Historia Consultores), quien sostuvo que la resiliencia “es el desafío central de los líderes del futuro”. Para lograrla, la clave es sostener la “relevancia” de lo que se ofrece y recrearla a través del tiempo. El principal obstáculo, señaló, es la difi-

cultad de verse como “creadores” del mundo. El techo de un líder, dijo Lucas, es su “incompetencia emocional”.

El último expositor individual, **Estanislao Bachrach** (biólogo molecular y autor del libro “Ágil Mente”), abordó la virtud y el desafío del cambio desde la óptica de la neurociencia. El cerebro es nuestro hardware y la “mente” lo que fluye por ahí. El panelista expuso la “fórmula cerebral del cambio”, en la que la “Estabilidad Dinámica” (mantenerse en movimiento, pero sin apurarse en exceso), tributaria de los cambios en el ambiente y de la interacción social, es la suma de las “Expectativas” (los deseos, las intenciones sobre dónde se quiere ir) y la “Experiencia”, multiplicada por la “Densidad de Acción Positiva”, esto es la autoconsciencia y atención de nuestras intenciones. Desde su posición, la “mente” puede “cambiar” el cerebro.

Por último, en el panel sobre la “Visión de la Argentina 2030” la maestra de ajedrez **Claudia Amura** (profesora de la Universidad de La Punta, en San Luis), se refirió a la “inclusión laboral en la era digital” y dijo que el “nuevo paradigma es que se debe hacer capacitación permanente en un contexto de cambio rápido”. El padre **Gustavo Carrara**, (párroco en la villa 1-11-14, del Bajo Flores), enfatizó que “47 % de quienes viven en las villas de la CABA son menores de 17 años y lo que más necesitan son oportunidades”.

A su turno, **Isela Costantini** (presidenta de General Motors de Argentina, Uruguay y Paraguay), puso el foco en el desafío “ético y tecnológico” que será, hacia 2030, un mundo de 8.000 millones de habitantes de los que más de 1.000 millones serán mayores de 65 años. **Martín Kweller** (CEO de Endemol Argentina) habló de la pasión en una actividad tan expuesta como la creación artística y de contenidos.

A modo de cierre, el titular saliente de IDEA Joven, **Sebastián Martínez**, destacó como atributos de este espacio la Innovación, Solidaridad e Instituciones. Visiblemente emocionado, agradeció la confianza y el apoyo de Gustavo Cepeda y se despidió leyendo un texto del poeta español Alfredo Cuervo Barrero.

“Se puede ser socialista y liberal, pero no en el populismo porque es pensar únicamente en el corto plazo”, añadió y consideró que “lo que está faltando es que se traduzca toda esta problemática a los pilares de la economía”.

Lazzati caracterizó al concepto de populismo otorgándole, al menos; ocho características: la existencia de un líder carismático que, a su vez, es contrario a la República; el no respeto a la ley; el uso discrecional de los fondos públicos; el clientelismo político; la existencia de un enemigo exterior; la intervención discrecional en la economía de mercado y cortoplacismo no sustentable.

“De esta manera se produce una inversión

en los órdenes establecidos y en lugar de subir hemos descendido”, explicó. Es decir, que siguiendo con los “órdenes” anteriormente mencionados en el pensamiento de Comte-Sponville, lo económico quedaría determinado por el orden político-jurídico, pero donde es el populismo y no la democracia ni la independencia de poderes quien domina ese territorio. Y, a su vez, en el ámbito de lo moral que está por encima de estos dos anteriores, lo que subyace es la corrupción. “Hemos bajado desde lo moral y destruimos lo jurídico, vinculando el populismo con el clientelismo”, concluyó el panelista.

En segundo término, **Eric Ritondale** se refirió a los mitos argentinos en la “mon-

taña rusa” del crecimiento y consideró que, ante la reaparición de la inflación en el país, lo que ocurre es que, a diferencia de otros ciclos económicos influenciados por factores externos (como el efecto Tequila o la devaluación de Brasil), en esta ocasión la Argentina aparece sola y en una situación absolutamente contraria a la que viven el resto de los países de la región. “La inflación está instalada otra vez en la Argentina y la podríamos haber evitado”, diagnosticó. De todos modos el economista de Econviews se ocupó de aclarar rápidamente que “soy optimista con respecto al mediano plazo porque el país tiene muy buenas perspectivas para salir de esta montaña rusa en el futuro”.

En su ponencia, Ritondale enumeró ocho mitos que provocan que el país repita sus errores económicos de los últimos 40 años. En primer lugar, la idea de que la emisión no genera inflación y que es una receta repetida por varios gobiernos en las últimas décadas. Desde su punto de vista, otros de los mitos para justificar la inflación desde la perspectiva gubernamental son que responde a la especulación de los empresarios; a la suba en el precio internacional de los alimentos; al crecimiento económico y la puja distributiva; al desbalance en la estructura económica; a la pulsión por el dólar y la baja credibilidad del peso, que es el “costo” de bajar la deuda y fomentar el mercado interno, y, finalmente, que es causada por la “pérdida de competitividad”.

El economista enfatizó que mientras “la recesión no necesariamente puede evitarse, pero sí en cambio se puede evitar una crisis”, hubo momentos favorables en este ciclo económico que no pudieron ser capitalizados. Por ejemplo, el hecho de que en el sector privado sobran divisas y no tiene deuda tomada en dólares. Sin embargo recaló su idea central; es decir, que “la inflación es un problema autogenerado que se podría haber evitado sino hubiera habido tantos desencuentros entre el Ministerio de Economía y el Banco Central”. También destacó que a esta mala praxis en la economía se agrega otro factor, que es el del subdesarrollo institucional, tras lo cual recordó que, en el fondo, la suba de precios es un impuesto no legislado y resulta muy costoso tanto para el crecimiento como para los pobres. “No sólo la ley de Presupuesto, que es la Ley de Leyes, tiene desde hace años agujeros importantes en



Eric Ritondale:
“A mediano plazo el país tiene muy buenas perspectivas para salir de la montaña rusa”.

cuanto a su contenido de variables macroeconómicas sino que, lo peor, es que el 25% de los recursos del país ni siquiera pasan por ese Presupuesto”, reflexionó. El tercer y último orador fue **Alejandro**

Poli Gonzalvo, quien puso énfasis en que “los países que lograron desarrollarse lo han hecho, más que por sus recursos, por la posibilidad de generar consensos a largo plazo”. Además consideró que en la Argentina “existe una inflación económica pero también hay inflación legislativa”. En su opinión, las crisis recurrentes se produjeron por la pérdida de consensos a largo plazo y propuso volver a las fuentes históricas del progreso argentino.

Para el historiador, en 1945 se produjo un quiebre en la política argentina que es el surgimiento del populismo que, desde su punto de vista, se mantiene hasta la actualidad. El experto definió ese concepto como un conjunto de políticas no sustentables y que genera división en la sociedad y autoritarismo político, económico e ideológico.

También enfatizó que en el contexto actual hay un elemento fundamental para ser optimista respecto del futuro. “Hay un consenso absoluto hoy respecto de que la democracia es el único sistema político en el que queremos vivir; es decir está totalmente eliminada la posibilidad del autoritarismo político”, consideró. Sin embargo, desde la perspectiva económica, el panelista afirmó que sí existe un autoritarismo económico, que se basa, por ejemplo, en un enfoque no sustentable de corto plazo en las instituciones económicas; es decir, manejo discrecional de recursos presupuestarios, un Estado ineficiente y al servicio del poder político, pérdida de autonomía en las provincias, voluntarismo en la ejecución de políticas económicas y, en consecuencia, repetición de recetas equivocadas.

Asimismo remarcó que “hay un autoritarismo ideológico porque no se aceptan posiciones disidentes y se pretende un discurso único”, por lo cual “se descrea del diálogo para buscar la verdad y se falsan datos para ocultar la realidad”.

En este sentido sugirió que “así como existe un consenso absoluto sobre la democracia, es hora de lograr consensos económicos a largo plazo para dejar atrás el autoritarismo económico”. Para concluir, Poli Gonzalvo manifestó su optimismo en que, tal vez en un futuro muy cercano, la mala praxis económica actual sea vista como se ve actualmente al poder militar; es decir, como “un error del pasado que no volverá a ocurrir”. ■



Alejandro Poli Gonzalvo:
“Los países que lograron desarrollarse lo han hecho, más que por sus recursos, por la posibilidad de generar consensos a largo plazo”.

Alejandra Gallo



LÍDERES EN SERVICIO EXCEPCIONAL AL CLIENTE

▶ Auditoría ▶ Impuestos ▶ Consultoría

Ingenieros: una necesidad estratégica

La Argentina cuenta con 130.000 ingenieros y se estima que para 2025 necesitará triplicar el número de graduados para cubrir la demanda de estos profesionales y sustentar un proceso de desarrollo económico y social. Las necesidades, actuales y potenciales, abarcan a un abanico de sectores tan amplio como las iniciativas surgidas para articular esfuerzos entre el Estado, Universidades y Empresas a fin de promover la carrera, capacitar a jóvenes graduados y a los estudiantes más avanzados.

La expansión productiva y la innovación requieren del talento humano para tornarlas factibles. Que sean los ingenieros los más competentes para llevarlas adelante parece natural, ya que el desarrollo de la humanidad siempre estuvo ligado a quienes honraron el término latino *ingenium*, que originó las palabras ingenio e ingeniero. En estos días ya nadie discute su protagonismo en el progreso de los países y se consideran profesionales imprescindibles para generar una arquitectura de crecimiento sustentable en la Argentina. Pero son apenas unos 130.000, se necesitan más graduados y acciones estratégicas; en esto se trabaja contra reloj en ámbitos públicos y privados. Un pronóstico con vasto consenso apun-

ta que hacia 2025 la Argentina necesitará triplicar el número de egresados en las carreras de Ingeniería para cubrir con fluidez la demanda del mercado laboral, si la economía avanza a buen ritmo. **Carlos Cardozo Balza**, presidente de la Unión Argentina de Asociaciones de Ingenieros (UADI) y vicepresidente de la Unión Panamericana de Asociaciones de Ingenieros (UPADI), puntualiza que “el país ha perdido muchos años, más de 20, en la concreción de obras y servicios que, de haberse ejecutado, habrían necesitado de ingenieros y técnicos de todas las especialidades. Triplicar el número de ingenieros egresados será principalmente posible si se estimulan vocaciones con la oferta de inclusión de ingeniería nacional en los proyectos y obras necesarios para dinamizar el desarrollo. Y para eso hacen falta planes estables”.

En la misma sintonía, **Pablo Bereciartua**,

decano del Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA), explica que comparando con otros países de mayores ingresos per cápita medios, en particular con los que pueden considerarse clase media a nivel mundial, la Argentina presenta un déficit de ingenieros en relación al tamaño de su población. “El crecimiento de las economías y el desarrollo social están asociados a la mayor creación de valor agregado, y ésta a su vez al uso creativo y eficaz de las tecnologías, así como a más altos niveles de calidad de vida que tienen relación con la dotación de infraestructuras. En síntesis, los países más desarrollados demandan más ingenieros. Una simple relación entre el nivel de producción de países de clase media mundial y su dotación de ingenieros, lleva a la conclusión de que, en tanto la Argentina continúe creciendo, deberá formar más recursos humanos orientados a la producción y la

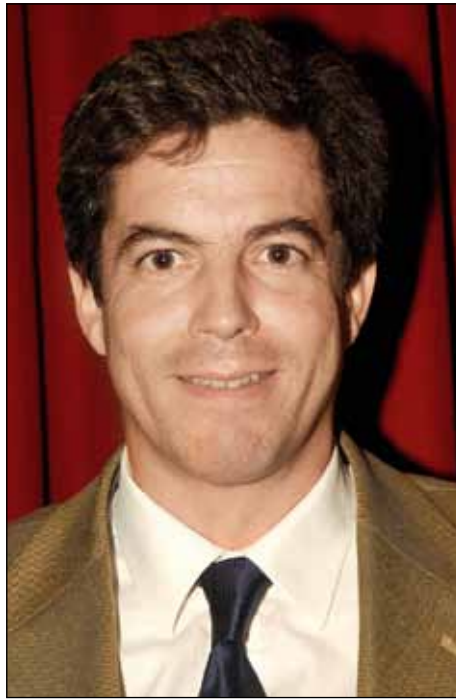


Carlos Cardozo Balza (UADI):
“Triplicar el número de ingenieros será posible si se estimulan vocaciones con la inclusión de ingeniería nacional en los proyectos necesarios para el desarrollo”.

innovación. De ellos, una parte significativa son los ingenieros”.

La experiencia de naciones prósperas muestra una provechosa articulación entre educación, investigación, desarrollo y producción. En foros del más alto nivel internacional ya se visualiza como una causa de subdesarrollo la ausencia de este encadenamiento y de los profesionales capaces de intervenir en él. El número de ingenieros per cápita es indicador de industrialización. Por eso no sorprende que países asiáticos lideren el ranking (con Corea del Sur en la cima), ni que en China estos graduados ocupen desde cargos políticos de conducción... hasta la Presidencia. La Argentina, que supo pisar fuerte en Latinoamérica en el siglo XX, hoy se ubica por detrás de Chile y Brasil; y muy lejos de países de mayor nivel de desarrollo.

Guillermo Oliveto, decano de la Universidad Tecnológica Nacional Buenos Aires (UTNBA) y secretario de Comunicación del Consejo Federal de Decanos de Ingeniería (Confedi), recuerda que actualmente hay un ingeniero cada 6500 habitantes aproximadamente y que, según la previsión oficial, debería haber uno cada 4000. “Respecto de las ramas es una cuestión un poco más compleja,



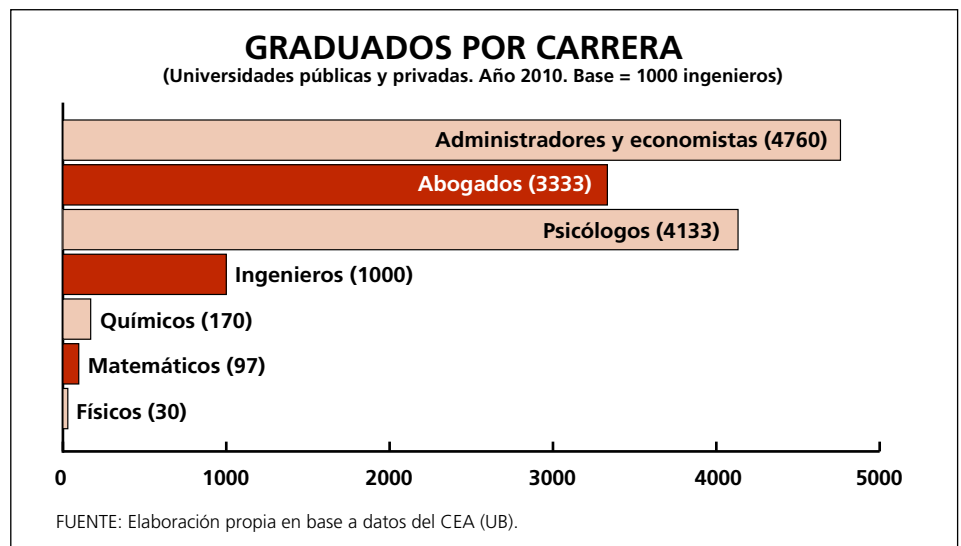
Pablo Bereciartua (ITBA):
“Los países más desarrollados demandan más ingenieros”.

porque hay apoyo a algunas como biotecnología y nanotecnología, que son nichos que el país intenta asumir como propios a futuro. Pero desde nuestra perspectiva hay un faltante claro de ingenieros textiles, navales y eléctricos, que es en lo que nosotros estamos trabajando fundamentalmente. De no llevarse adelante alguna planificación creo que el problema futuro es que seguiremos siendo un país de exportación de *commodities*, porque no vamos a lograr desarrollar una instancia industrial real y fuerte”.



Guillermo Oliveto (UTNBA):
“Lo ideal es entrar a la empresa cuando uno está a dos años de terminar la carrera”.

Pese a que los profesionales argentinos son acreditados en todo el mundo y hasta las multinacionales los eligen, ya sea para expatriarlos en condiciones muy ventajosas o para conducir proyectos localmente, Ingeniería es una de las carreras con menos titulados del país. En las disciplinas vinculadas con la ciencia y la tecnología se estima que los graduados rondan el 14% de la matrícula total, mientras que en países de mayor dinámica las graduaciones comprenden a la cuarta parte o más (ver cuadro). La aspiración oficial es



Educación media y tecnicaturas

El desmantelamiento de las escuelas técnicas dejó a los ingenieros sin sus auxiliares fundamentales y a las empresas sin trabajadores a su medida. Ahora la convicción generalizada de apoyar la formación científico-tecnológica en la escuela media son lineamientos que atraviesan las acciones de distintos actores sociales.

“Hay programas de reversión e incentivos –explica **Guillermo Oliveto** desde la UTN-, sobre todo en el desarrollo de la escuela media técnica, aunque igualmente cuando uno mira la perspectiva de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, algunas cosas desalientan un poco. Pero en algunas provincias está funcionando muy bien y ha crecido mucho la educación técnica. Hay que seguir trabajando, además, en la cultura del esfuerzo. Que el joven entienda la relación entre el esfuerzo y el premio al esfuerzo que es el progreso personal. Y que de alguna manera tome la tecnología como un desafío, como una herramienta para el cambio y esto está muy ligado con la Ingeniería. En nuestro caso, tenemos un trabajo mancomunado con las escuelas técnicas que corresponden con la zona de nuestra Facultad: como los secundarios Ingeniero Huergo o el Otto Krause, donde llevamos adelante programas que incluyen el dictado del ciclo introductorio en el propio colegio. Ahora lo estamos analizando más en profundidad trabajando en capacitación docente de la escuela técnica, para que el docente entienda las claves que tienen que ver con el ingreso a la Universidad. Y de hecho nos interesa muchísimo la relación entre la escuela media y la Facultad”.

Ante las necesidades de brazos calificados en los circuitos productivos locales, surgen propuestas para crear colegios universitarios tecnológicos que vinculen la enseñanza media con los requerimientos universitarios y del mundo laboral. Las tecnicaturas universitarias, a menudo consideradas carreras de pre grado, aumentan entre las ofertas académicas.

“En la mirada sobre carreras con perfil ingenieril me parece interesante el caso de las tecnicaturas –dice Oliveto-. Hay muchas y yo creo que son útiles, porque generan un perfil de trabajador que es fundamental para la industria. Asimismo, hay que tener en cuenta que muchos chicos que no se reciben trabajan de ingenieros sin serlo. Eso es una asignatura pendiente de la industria, de la empresa, que no fomenta que el estudiante se reciba”.

El presidente de UADI, Carlos Cardozo Balza, cuenta que los alumnos suelen ser tentados por algunas empresas antes de recibirse, para hacer tareas propias de ingenieros pero con una menor retribución, lo cual también podría afectar las posibilidades y expectativas de los graduados. Su propuesta: que las empresas reciban incentivos por parte del Estado si facilitan la graduación de los estudiantes que contratan.

La deserción universitaria debido al ingreso prematuro de los estudiantes al mundo del trabajo también preocupa. De ahí que en universidades públicas y privadas se trabaje en cursos de nivelación para aspirantes y acompañamiento con tutores hasta el final de las carreras. La Universidad Nacional de La Plata, que ofrece unas 15 ramas de ingeniería, la Universidad Nacional de Avellaneda, la Universidad Nacional de Rosario y muchas otras casas de estudio están en esa senda; un apoyo para mejorar el rendimiento académico al que la Unesco definió hacia fines de los 90 como parte importante de la labor docente.

creación del Complejo Naval Argentino (CINAR) y sus acuerdos con la Armada para la construcción y reparación de buques, sumada al desarrollo de la industria náutica nacional prometen reencaminar esta actividad en la senda del liderazgo que tuvo en Latinoamérica. Para lograrlo, los ingenieros son tan imprescindibles como escasos (unos 30 graduados anuales, incluyendo los arquitectos navales). El ITBA retomó el dictado de Ingeniería Naval que había discontinuado porque la demanda es concreta, pero los alumnos aún no superan la decena.

Los recursos naturales del país también abren la puerta a proyectos con valor agregado que sólo volarán con el talento de los ingenieros. Convertir a la provincia de San Juan en la primera productora latinoamericana de paneles solares es un desafío que ya sentó sus bases de la mano del equipo alemán Schmid Group. Allí se prevé invertir cerca de 200 millones de dólares para una planta dotada con 300 trabajadores y entre ellos el dominio de la tecnología será clave.

Los descubrimientos de *shale oil* y *shale gas* en Vaca Muerta también retan a los expertos en petróleo, ya que se trata de explotar hidrocarburos no convencionales de difícil y costosa extracción. Geólogos, geofísicos, petrofísicos e ingenieros, que el país posee con excelente calificación, están llamados a participar de una labor trascendente para el futuro económico, ya que el reservorio argentino es apenas superado por los estadounidenses y chinos. En este sentido, el ex secretario de Energía, **Alieto Guadagni**, precisa que en 2011, sobre una graduación total de 109.360 profesionales, apenas 47 fueron ingenieros en hidrocarburos, 9 con especialización nuclear, 13 en hidráulica y 13 en minas. En tanto, la graduación en las denominadas Ciencias Sociales representa el 44% del total.

Profesionales consultados por la revista del Centro Argentino de Ingenieros (CAI) destacan que mientras algunos especialistas locales ya trabajan mejorando las técnicas aplicables al desarrollo de esa formación geológica, muchos otros deben adquirir conocimientos rápidamente y transferirlos para capacitar a nuevas camadas de profesionales. En este marco, la Universidad de Buenos Aires (UBA) acaba de firmar un convenio de asistencia técnica y cooperación con YPF a fin de participar en el desarrollo conjunto de

que 10% de los titulados universitarios domésticos sean ingenieros.

Resulta vital preparar más profesionales generadores de nuevas tecnologías, en un marco de sustentabilidad ambiental. Los necesitan la industria, el campo, los servicios y los laboratorios de investigación y desarrollo, que ya suman a varios inge-

nieros entre el millar de científicos repatriados. Hay fundamentos y señales del mercado. Con proyección global se instaló en la Ciudad de Buenos Aires el mayor centro de ingeniería que la empresa estadounidense CH2M Hill tiene fuera de su país y desde aquí exporta centenares de miles de horas de alta calificación. La

¿Qué son las Divisiones?

Son grupos de intercambio entre colegas organizados por áreas funcionales de las empresas. Con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora para la gestión del negocio se reúnen mensualmente en un ámbito no sectorial y pluralista compartiendo información, prácticas y experiencias concretas.

Abastecimiento

1° jueves de cada mes
Directora:
Paula Schlegel
BASF Argentina

Auditoría Interna

2° viernes de cada mes
Directora:
Alicia Mondolo
Tenaris

Finanzas y Administración

3° miércoles de cada mes
Director:
Pablo Traverso
Wal-Mart Argentina

Gobierno de las Organizaciones

4° viernes de cada mes
Director: Carlos A. Leone
IA International Assistance

Sustentabilidad y RSE

3° martes de cada mes
Directora:
María Amelia Videla
Manpower Group

Relaciones Institucionales

2° miércoles de cada mes
Director: Juan Pablo Maglier
La Rural, Predio
Ferial de Bs. As.

Jurídica

1° miércoles de cada mes
Director:
Pablo Zan Bisignani
Grupo Andreani

Recursos Humanos

1° viernes, bimestral
Director: Daniel Maggi
LAN Argentina

Impuestos

4° miércoles de cada mes
Director:
Carlos Sunkel
Cuatro Cardos

Recursos Humanos Comisión Remuneraciones y Beneficios

2° jueves de cada mes
Coordinador: Diego Rodiño
Akapol

Recursos Humanos Comisión Relaciones Laborales

4° jueves de cada mes
Coordinador:
José Luis Baliña
Transener

Recursos Humanos Comisión Comunicaciones Internas

3° viernes de cada mes
Coordinadora:
Carla R. Alaimo
TGS

Recursos Humanos Comisión Gestión del talento

1° martes de cada mes
Coordinadora:
Diana Ponzielli
LAN Argentina

**BENEFICIO SIN CARGO
Y EXCLUSIVO
PARA EMPRESAS SOCIAS**

Informes:

☎ + 54 11 5861 4300

🌐 www.ideared.org/divisiones

✉ intercambio@ideamail.com.ar

idea

trabajos con la empresa petrolera, que impulsa iniciativas para que más jóvenes se formen en conocimientos vinculados al sector.

Un estudio del Departamento de Pensamiento Estratégico de la Cámara Argentina de la Construcción de Rosario indica que el sector debería participar en 8,9% del PBI, en una perspectiva de desarrollo que suma la inversión en obras nuevas tanto como en mantenimiento y reconstrucción de infraestructura. “No será posible este objetivo, sin políticas firmes de orientación de la educación

hacia las actividades productivas. Para satisfacer las necesidades en infraestructura de los próximos 10 años, (en relación al porcentaje del PBI mencionado) deberán incorporarse 1800 ingenieros al año para conducir esas obras. Asimismo sería necesario capacitar e incorporar 1000 arquitectos por año e igual número de capataces”, reza el informe “Inversión en Construcciones 2012-2021”. Para poner su grano de arena, la Cámara otorga becas a estudiantes de Ingeniería y aborda mentorías e incentivos a alumnos de escuelas técnicas de modo permanente.

El compromiso de remontar la cuesta ya fue asumido por varios participantes: el Estado, elaborando acciones y políticas estratégicas; las organizaciones profesionales y educativas, realizando trabajos sostenidos de orientación y apoyo; las empresas privadas, invirtiendo parte de sus presupuestos en la formación de perfiles ingenieriles y acelerando la curva de aprendizaje de los candidatos de alto potencial, tanto para sus necesidades de incorporación inmediata como para sus cuadros de reemplazo a largo plazo. Con frecuencia las compañías encaran programas de incorporación de jóvenes profesionales y, en algunos casos, suman escuelas técnicas de nivel medio con vistas a cubrir puestos desde la base. Claro que los problemas más críticos no son esos, sino el reclutamiento de profesionales formados y fogueados. Entonces la ayuda de los *head hunters* parece ineludible.

“Lo que se está buscando hoy, y por eso las carreras están reconvirtiéndose muchas cuestiones, es un ingeniero que tenga fortaleza de gestión –dice Oliveto-. Que tenga visión sistémica y sepa trabajar en equipo, que tenga fuerte raigambre el trabajo en equipo. Esto que se nos cuestiona a los ingenieros por estar encerrados solos con nuestro “kit de electrónica” se va rompiendo. Lo que necesita la empresa es que el ingeniero entienda la vinculación entre disciplinas, sepa trabajar en equipo y maneje herramientas de gestión. Muchos ingenieros, de hecho, realizan posgrados vinculados con la gestión -MBA, Seguridad e Higiene, Calidad, etcétera- que tienen que ver, por ejemplo, con un manejo de gestión de los recursos ambientales. Con respecto a la edad, a veces hay una postura de las empresas de buscar ingenieros demasiado jóvenes. Creo que es un error, porque el ingeniero se va desarrollando con el tiempo. Yo siempre les digo a los estudiantes que lo ideal es entrar a la empresa cuando uno está a dos años de terminar la carrera; hacer una experiencia allí inmiscuyéndose con todo lo que tiene que ver con ella y aplicando algunas cosas que va aprendiendo en la Facultad para después hacer carrera como ingeniero”.

El encuentro entre oferta y demanda es un verdadero maridaje en temas científico- tecnológicos, donde además pesan las especialidades y la experiencia. **Francisco Aguilar** (30) es ingeniero industrial recibido en la Universidad de Buenos Aires.

EGRESADOS UNIVERSITARIOS

(GESTIÓN ESTATAL - EVOLUCIÓN 2003/2010)

Ramas de ingeniería	2003	2010	Var. absoluta	%
Total ramas	4120	4878	758	18%
Informática/Sistemas	994	1010	16	2%
Industrial	595	881	286	48%
Electrónica	590	594	4	1%
Civil	484	551	67	14%
Química	405	520	115	28%
Mecánica	340	405	65	19%
Electricista	179	166	-13	-7%
Alimentos	140	140	0	0%
Electromecánica	129	158	29	22%
Aeronáutica	57	67	10	18%
Agrimensura	55	64	9	16%
Biomédica	54	63	9	17%
Hidráulica	20	15	-5	-25%v
No unificada	19	85	66	347%
Materiales	15	15	0	0%
Petróleo	12	24	12	100%
Telecomunicaciones	10	49	39	390%
Nuclear	8	13	5	63%
Computación	7	28	21	300%
Minas	5	14	9	180%
Metalúrgica	2	8	6	300%
Ambiental	0	8	8	0%
Total ramas agropecuarias	948	1.284	336	35%
Agronómica	846	1.159	313	37%
Forestal	43	35	-8	-19%
Zootecnista	32	19	-13	-41%
Recursos Naturales	27	71	44	163%
Otras carreras	54.690	64.695	10.005	18%
Total	59.758	70.857	11.099	19%

Fuente: Centro de Estudios de la Educación Argentina de la Universidad de Belgrano



**“Personal Empresas,
soluciones flexibles
para nuestro negocio”.**

0800 444 79637 (PYMES)

**cada
empresa
es un
mundo**

Personal

PANORAMA MUNDIAL DE GRADUADOS EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

(Como porcentaje del total de graduados universitarios)

MÁS DE 30%

- Malasia 45%
- Hong Kong 35%
- Corea 34%
- Emiratos 33%
- Austria, Arabia Saudita 32%

ENTRE 20 y 30%

- Finlandia 29%
- Francia, Rusia 27%
- España, México, Colombia, Bielorrusia, 26%
- Alemania, Argelia, Jordania, 25%
- Chile, Ucrania, Marruecos, Irlanda, República Checa 24%
- Eslovaquia, Mauricio 23%
- Líbano, UK, Suiza, Turquía, Grecia, El Salvador 22%
- Japón, Bulgaria, Italia, Lituania, Estonia, Madagascar 21%
- Dinamarca, Panamá, Rumania, Vietnam 20%

MENOS DE 20%

- Croacia 19%
- Sudáfrica 18%
- Bélgica, Polonia 17%
- EEUU 16%
- Noruega 15%
- ARGENTINA 14%
- Brasil, Costa Rica 13%
- Ecuador, Barbados, Uruguay 12%

Fuente: Centro de Estudios de la Educación Argentina de la Universidad de Belgrano (CEA), según datos de UNESCO ("Compendio Mundial de Educación 2009").

Desde los 20 años fue armando sus experiencias en el mundo del trabajo. Atucha 2 lo empleó durante cinco años mientras era estudiante; luego renunció para terminar la carrera. Ahora busca trabajo. "Me gusta la ingeniería de productos y procesos, pero es difícil conseguir un puesto en esa actividad sin experiencia específica. Para ingenieros industriales hay pocos lugares disponibles. Hace un mes que estoy buscando, me postulé y envié CV a muchas firmas, pero sólo tuve dos entrevistas. Sé que no me pagarán igual que en Atucha, pero el sueldo no es lo

más importante sino el desarrollo profesional y humano, la plata llega después". Florencia Besteiro (24) es estudiante de cuarto año de Ingeniería Informática en ITBA. Está buscando una pasantía rentada con flexibilidad horaria, que le permita estudiar. Piensa en un puesto que le ofrezca capacitación para el mundo del trabajo y una tarea innovadora. Quiere que la remuneración sea acorde a la tarea que le exijan, "que la propuesta sea justa". Su búsqueda recién comienza.

Muchas empresas admiten su imposibilidad de seducir ingenieros ofreciendo remuneraciones y beneficios especiales; no quieren alterar la equidad interna pero proponen ambiciosos planes de carrera, oportunidades de desarrollo internacional, viajes, buen clima organizacional... Para Cardozo Balza "el propio país debe generar condiciones atractivas de contratación y las empresas trasladarlas a los ingenieros recibidos y en ciernes. Las empresas grandes ya lo hacen por su proyección internacional pero, ¿y el resto? Hay un gran potencial para la labor de ingenieros creativos, capaces de asumir compromisos con el uso de moderna tecnología. Debemos rechazar todo intento de ganar rápidamente el tiempo perdido apelando a la contratación de ingeniería extranjera, mucha de la cual vendrá incorporada a los grandes proyectos energéticos, de minería o de desarrollo urbano sostenible".

Según Oliveto, el desafío de los ingenieros es el diseño. "En ocasiones puede ser mejorar o corregir un proceso, pero en muchos casos el desafío está en desarrollar, en diseñar. Por ejemplo, hoy el egresado de Ingeniería Electrónica está sobre-capacitado para la demanda técnica de las empresas de electrónica en la Argentina. La causa es que muchas de ellas son de ensamblaje o de reparación, temas que no están relacionados con el desafío de la innovación en electrónica. Esto a veces retrae. Obviamente el ingeniero igual va a querer trabajar. El incentivo tiene que pasar por ahí". "¿Cómo incentivo a un ingeniero?", se pregunta. "Ofreciéndole la posibilidad de desarrollar algo tangible, que es lo que los ingenieros hacemos", es su respuesta.

Articular iniciativas y esfuerzos

Orquestrar los recursos y necesidades de los distintos actores, ligados a las aulas y

del ámbito público y privado, es una clave de superación. "Hemos podido asistir a la presentación de propuestas de articulación, generalmente entre universidades y grandes empresas –dice Cardozo Balza– pero no siempre tenemos evidencias sobre sus resultados o alcances. Sin embargo, a menudo el propio Estado contrata ingenieros a través de universidades o sus fundaciones, por medio de becas o similares, lo cual contribuye a desnaturalizar el mejoramiento de los niveles de salario, aportes previsionales y, por ende, afectar las nuevas vocaciones".

Oliveto explica que "hay mucha articulación en cada Universidad, y en cada Facultad, en cada región. Entre academia y empresa; academia-empresa-gobierno. Ejemplos hay muchos: Desarrollos que la universidad hace para empresas avaladas por el Estado; desarrollos que se hacen directamente para el Estado, donde además hay participación de empresas. Me parece un camino correcto. Pero no es algo centralizado. Otro caso que realizamos desde la UTN Buenos Aires es el programa *Inclusión Digital*, cuyo objetivo es facilitar a los jóvenes los conocimientos, las herramientas y los instrumentos prácticos para que piensen en las nuevas tecnologías como aliadas del aprendizaje y las comprendan como herramientas de integración social. Para ello, brindamos capacitación en materia de Informática, Robótica, Programación Java y Animación Digital. Los docentes son graduados y estudiantes avanzados de la UTN Buenos Aires". En el tercer año de ejecución del proyecto se capacitaron más de 260 jóvenes de hogares en situación de vulnerabilidad social residentes en los barrios porteños de Villa Lugano y Villa Soldati. En este marco se dan, además, formaciones complementarias que cuentan con avales públicos y privados. Se llevan a cabo visitas educativas a plantas industriales y existe una activa participación en encuentros ligados a la ciencia y la tecnología en los que se habilitan trabajos del alumnado.

En las aulas los cambios se producen a ritmo acelerado. Además de las Ingenierías, ITBA ofrece cursar la Licenciatura en Administración y Sistemas, una carrera iniciada hace unos 10 años y Bioingeniería desde 2013. Bereciartua sostiene que "se trata de una propuesta innovadora y centrada en una de las áreas de mayor actividad en el mundo en estos

IDEA: capacitación a medida en Edenor

Edenor incorporará a 75 nuevos profesionales para ocupar puestos de supervisores a corto plazo y, potencialmente, posiciones de mayor responsabilidad. Su estrategia de reclutamiento para enfrentar la escasez de especialistas es contratar a ingenieros de ramas variadas y brindarles un programa intensivo de capacitación durante cuatro meses para encarar la posición. Aspectos de gestión y gerenciamiento se abordan con el staff de facilitadores de la Escuela de Negocios de IDEA, que otorga certificación de su Programa de Formación en Management para ingenieros. Los asuntos técnicos y de seguridad con personal experimentado, tanto interno de la compañía como contratado para la ocasión; la coordinación de las prácticas queda a cargo de la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Pacheco.

El programa lleva el espíritu de los que hace varios años desarrollaba Segba para entrenar a quienes daban los primeros pasos en la empresa y también contaron con el apoyo formador de la Escuela de Negocios de IDEA. El éxito de aquellas experiencias es reconocido y evidente, ya que varios de los actuales directivos de Edenor han ingresado desde esos semilleros profesionales. Hoy la propuesta, remozada y actualizada, se asemeja a un Master en la materia y demanda unas 420 horas, que se extienden casi a 500 con las prácticas.

La capacitación, dividida en tres etapas, ya cuenta con una camada de egresados, está en curso la segunda y en julio se iniciará la tercera y última. Son objetivos del programa conocer la compañía por dentro, las características del negocio, adquirir o reforzar conocimientos técnicos, saber acerca de los diferentes tipos de instalaciones y tecnología de los mate-

riales, conceptos clave de las normas, procedimientos e instructivos de los procesos que se liderarán, concientizar acerca de los pilares del Sistema de Gestión Integrado y su vinculación con la tarea, brindar formación en seguridad industrial y en vía pública, información sobre normas vigentes, manejo de emergencias, seguridad en el trabajo, tanto como el desarrollo de habilidades de conducción que faciliten ampliar la percepción del rol futuro y un estilo de liderazgo efectivo.

Además del tratamiento teórico, los candidatos realizan una suerte de residencia de una semana en las zonas operativas y visitan sectores específicos de la compañía para conocer la tarea. Para cerrar el ciclo se requiere la aprobación de un trabajo final grupal basado en una propuesta de mejora para la compañía.

Personal con muchos años de trayectoria en la empresa se ocupa de las tutorías para que los más jóvenes aclaren dudas, realicen contactos y reflexionen sobre la actividad o sus desempeños. Quienes están cerca de la edad de retiro, o bien ya se han jubilado y son recontratados, suelen ocuparse de tales tareas.

El reclutamiento inicial implicó seleccionar a profesionales que, además del título de grado, tuvieran vocación de permanencia en la compañía, interés por ingresar a ella desde una profunda y extensa capacitación, orientación hacia una empresa de servicios... Las ramas de la ingeniería de los graduados fueron variadas, pero en esa instancia el foco estuvo puesto en los perfiles y las competencias personales.

En Edenor sostienen que atraviesan un momento de crecimiento de su plantel, lo cual genera una reestructuración de algunas áreas. En esto ya se trabaja intensamente.



años”. Por otra parte el Instituto realiza varias acciones tendientes a estimular las vocaciones y graduaciones: desde el trabajo conjunto con diferentes escuelas medias, hasta la participación en concursos y el desarrollo de proyectos aplicados donde participan alumnos y docentes. Las universidades del interior del país

recuperaron protagonismo, ya que ahora las empresas las visitan para captar potenciales recursos humanos y crecen los matriculados en varias de sus ofertas académicas de ciencia y tecnología. Cardozo Balza considera que “por tratarse de un país federal las oportunidades debieran ser así distribuidas. Es importante el es-

fuerzo de las universidades del interior, aunque insisto en que deben perfeccionarse a partir del contacto pleno con sus propios egresados. Otro problema nacional es el perjuicio que se les causa a partir de los trabajos contratados con terceros, pues muchas veces compiten con sus propios graduados, o se usan medios

Intercambio entre oferta y demanda profesional

El encuentro Jornada Ingeniería de la consultora Worktec, auspiciado por el Centro Argentino de Ingenieros, reunió en abril último unas 60 empresas que tomaron contacto con jóvenes deseosos de asesoramiento y diálogo cara a cara con potenciales empleadores. En los stands de las compañías se orientó a graduados y estudiantes, pero también se difundieron los beneficios ofrecidos a las propias dotaciones, como parte de las múltiples estrategias para consolidar la “marca empleadora”, en la búsqueda de un plus de prestigio que genere en los jóvenes el deseo de trabajar y permanecer en una empresa, algo que finalmente podría reducir la rotación de los planteles.

En ABB, tanto como en Edenor y otras compañías del negocio energético, reconocen dificultades para conseguir ingenieros con especialización eléctrica. Para cubrir las posiciones algunas veces resignan el nivel del profesional y contratan *juniors*, cuya formación específica catalizan.

En Techint habilitan pasantías rentadas y programas de trabajo para jóvenes profesionales sin experiencia previa, a los cuales se capacita. Las visitas a encuentros de perfil tecnológico y a distintas universidades para charlar con alumnos acerca de las experiencias y temáticas de la gestión y la profesión, y las visitas a sus plantas, son abordajes frecuentes.

En Ford también establecen relaciones con las universidades y diseñan políticas y estrategias de atracción y retención para el personal. Aseguran estar muy enfocados en el plan de carrera de los jóvenes profesionales, ya sea para la realización de pasantías o para los puestos efectivos, mientras trabajan en la mejora del *work/life balance*.

En Peñaflor también tienen una agenda de ferias en las que participan en la búsqueda de su posicionamiento como marca empleadora. Las universidades del interior del país son un buen lugar de reclutamiento, ya que las áreas de ventas del grupo están en todo el territorio.

que terminan convenciendo a la comunidad de que es mejor contratar ingenieros que ya trabajan en la propia universidad, como si el resto no pudiese resolver cada tema. Todo esto, que es un problema mundial, tiene que ver mucho con el control, la decisión de los directivos y con la ética de las personas, desde ambos lados: contratantes y contratados”.

En acuerdo con sus colegas, Bereciartua reconoce que desde la esfera pública se hacen muchas cosas y se crean instrumentos de utilidad, para cuestiones inmediatas como de largo plazo. Pero si bien considera positivas estas líneas de acción, su propuesta es profundizarlas, hacerlas crecer y avanzar con discusiones estratégicas a nivel país. “Hay una renovada acción por parte del sector público, por ejemplo a través de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación y su promoción de iniciativas tales como el plan de becas a estudiantes de Ingeniería o el Plan 2020. También hay iniciativas del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que promueven el desarrollo de investigación aplicada e innovación en el sector privado. Un aspecto clave donde podría haber mucha más acción conjunta es en la cooperación entre las empresas y las universidades. Especialmente en temas vinculados con el desarrollo y la innovación, y en relaciones a más largo plazo que permitan proponer y alcanzar metas más ambiciosas. La innovación no es una actividad de corto plazo. La transformación de buenas ideas en productos y procesos innovadores lleva tiempo y requiere de la formación de equipos y capacidades significativas”.

Los planes estratégicos Agroalimentario y Agroindustrial, Industrial 2020, Ordenamiento Territorial, Desarrollo Minero, Científico, Tecnológico y de Innovación son iniciativas del Estado que requerirán de la ingeniería para su viabilidad y puesta en marcha. Entre otras acciones que corren por el mismo andarivel, el Ministerio de Educación en conjunto con otros actores, impulsa el Plan Estratégico de Formación de Ingenieros 2012-2016 (lanzado oficialmente en noviembre de 2012) como un instrumento para el logro de las metas propuestas para el mediano y largo plazos.

La ingeniería está en la agenda del Estado Nacional y Oliveto lo celebra. “Por ahí el plan es ambicioso, pero lo impor-


tante es que haya un Plan Estratégico, que involucre cuestiones que tienen que ver incluso con la internacionalización de la ingeniería. En nuestro caso, por ejemplo, si bien creció la matrícula de ingresantes en un 12%, lo más importante es que se produjo una vuelta de estudiantes a retomar la carrera, motivados por las posibilidades laborales y por programas específicos de la Secretaría de Políticas Universitarias”.

Para Cardozo Balza las iniciativas estatales “son excelentes, pero hasta ahora lo más visible es la promoción de las graduaciones de estudiantes avanzados y no se presenta tan clara la instrumentación de otras líneas. Aquellas iniciativas que sirvan para fomentar nuevas vocaciones, no se nos han dado a conocer; debieran ser movimientos propios de cada Facultad y en un contexto de país con proyecciones de crecimiento y desarrollo planificado”.

Empeñados en sumar vocaciones e influir en los jóvenes, en el Centro Argentino de Ingenieros (CAI) realizan jornadas de orientación vocacional para carreras de ingeniería, en las que profesionales de la institución, invitados y decanos de varias universidades dan charlas sobre las distintas ramas de Ingeniería a los estudiantes secundarios. Lo que viene, entre el 4 y el 6 de noviembre, es la organización de “Ingeniería 2014”, Congreso y Exposición de Latinoamérica y el Caribe. Un encuentro de ingenieros, tecnólogos e industriales tendiente a la integración regional, abriendo oportunidades para empresas y expertos. Difundir y promover el conocimiento, las ideas y las propuestas estratégicas que la sociedad espera de la tecnología, la innovación y la producción son algunos de los objetivos.

El déficit de ingenieros no es patrimonio exclusivo de la Argentina. En países con desarrollo inobjetable, las nuevas generaciones de estudiantes tampoco se inclinan masivamente por esos estudios. En los Estados Unidos ya se plantea el tema oficialmente con preocupación y se propone sumar ingenieros propios al mercado para “fortalecer las bases de la competitividad de modo de sostener nuestra posición de privilegio en el mundo”. El siglo XXI promete pleno empleo a los ingenieros. ■

Adriana Lauro



PROSEGUR

Prosegur saluda a la Revista IDEA en su 37º aniversario.

- Vigilancia Activa
- Logística de Valores y Gestión de Efectivo
- Gestión Integral de ATM's
- Sistemas Electrónicos de Seguridad
- Sistemas de Protección contra Incendios
- Alarmas Monitoreadas

EUROPA: Francia · Alemania · Luxemburgo · Portugal · España

AMÉRICA LATINA: Argentina · Brasil · Chile · Colombia · México · Paraguay · Perú · Uruguay

ASIA: China · India · Singapur

OCEANÍA: Australia

Prosegur, su socio en seguridad que le permite enfocarse en su negocio.

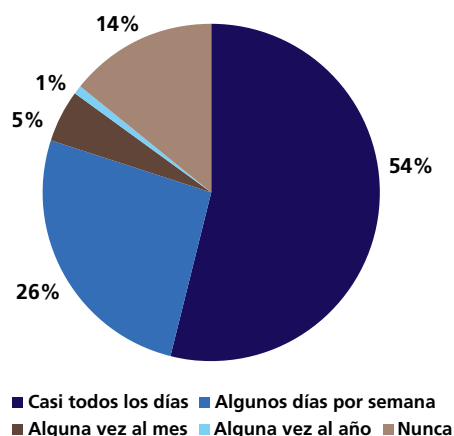


Barómetro social

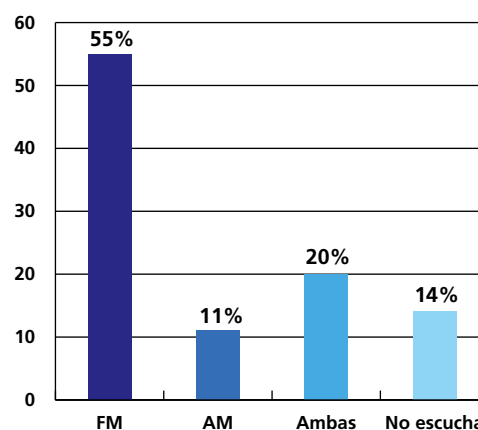
Esta sección incluye un conjunto de indicadores sobre distintos aspectos de la realidad social del país.

Se van presentando en forma rotativa, con el objetivo de promover su conocimiento y facilitar el monitoreo de su evolución.

FRECUENCIA DE ESCUCHA DE RADIO EN EL ÚLTIMO AÑO



SINTONÍA QUE ESCUCHA MÁS FRECUENTEMENTE

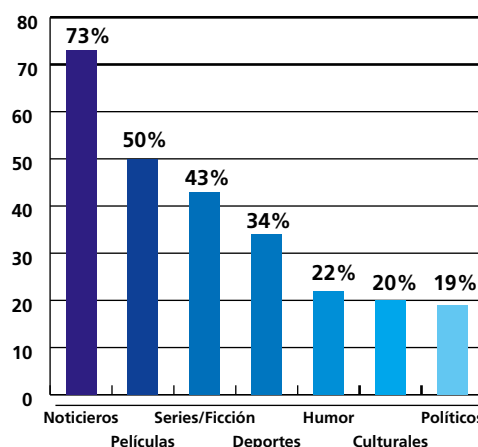


Fuente: Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2014. Secretaría de Cultura de la Nación.

FRECUENCIA CON QUE MIRÓ TV EN EL ÚLTIMO AÑO

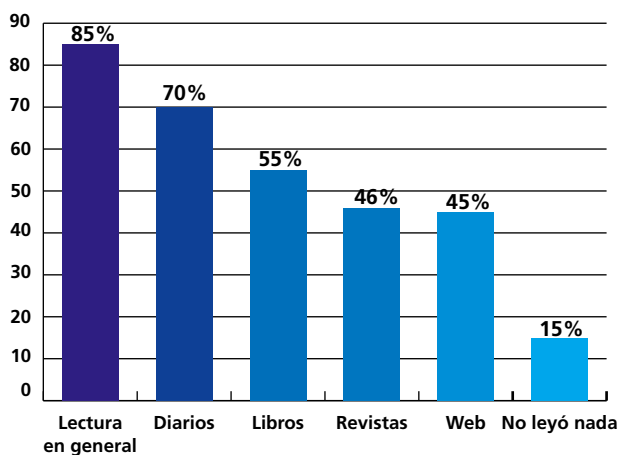


PRINCIPALES TIPOS DE PROGRAMA QUE MIRA

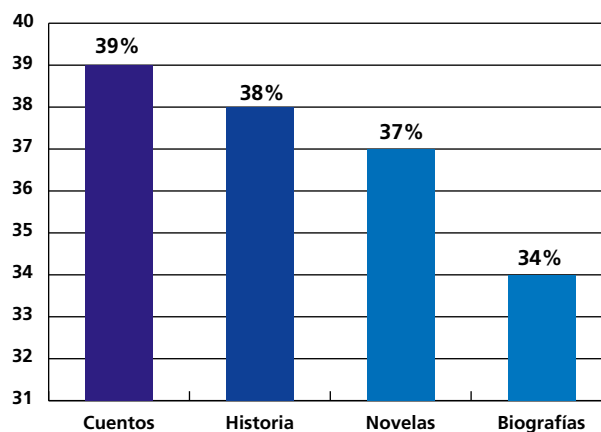


Fuente: Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2014. Secretaría de Cultura de la Nación.

POBLACIÓN QUE LEYÓ EN EL ÚLTIMO AÑO

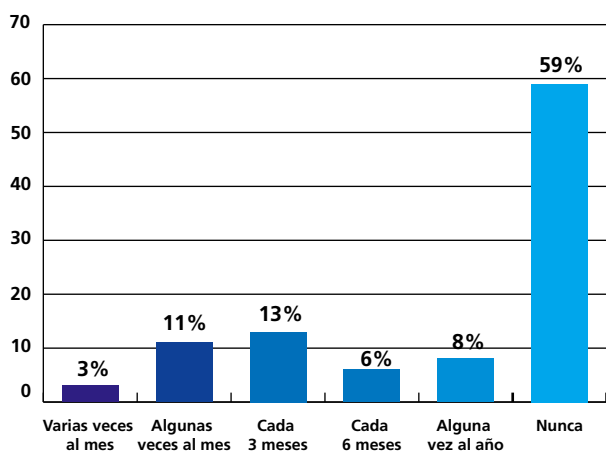


GÉNEROS MÁS LEÍDOS DURANTE EL ÚLTIMO AÑO

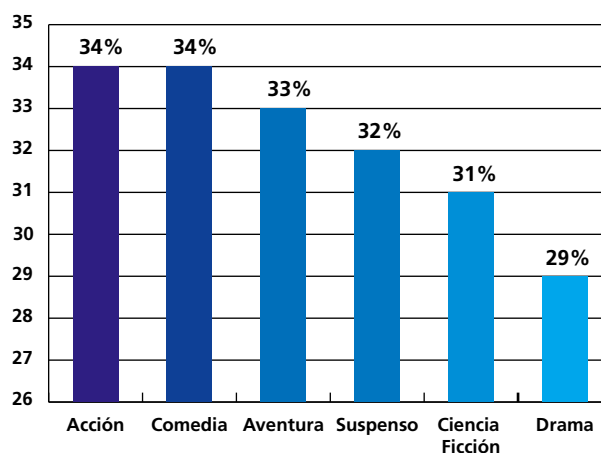


Fuente: Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2014. Secretaría de Cultura de la Nación.

FRECUENCIA DE ASISTENCIA AL CINE EN EL ÚLTIMO AÑO



GÉNEROS MÁS VISTOS EN CINE EN EL ÚLTIMO AÑO



Fuente: Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2014. Secretaría de Cultura de la Nación.

El banco en cualquier horario y lugar

Aunque todavía deben vencer cierta falta de confianza por parte de los usuarios argentinos, los bancos apuestan cada vez más a los servicios móviles y aseguran que, en 2014, serán la estrella del sector.

Los crecientes volúmenes de venta de smartphones sumados a la aparición y masificación de las tablets, hacen que cada vez haya más usuarios, más exigentes y ávidos de que sus computadoras de bolsillo accedan a más servicios en todo momento y lugar. “Con esta tendencia, el sector bancario debe atender la demanda de un nuevo tipo de clientes y ofrecer servicios disponibles desde diferentes dispositivos. La posibilidad de maximizar el uso del servicio de Mobile Banking en la región es alta, dado que el 96% de los bancos brindan esta posibilidad, ya sea mediante aplicaciones o servicios de SMS, aunque algunos países se encuentran más rezagados en cuanto a su adopción y aplicaciones disponibles”, diagnostica **Pablo Tedesco**, director de la consultora TBI Unit. Según el Informe Mobile Banking en América del Sur y el mundo, elaborado dicha consultora, la gran mayoría de los bancos (80%) permiten utilizarlo desde aplicaciones que se descargan y en algu-

nos casos estas aplicaciones conviven con un sitio específico o a través de SMS. “Entre las aplicaciones, Iphone domina los desarrollos con el 75%, seguido por Android con el 70%. Un dato importante es que solamente 42% de los bancos está teniendo un sitio web que se adapta al ingreso desde un dispositivo móvil en la región”, agrega Tedesco.

La mayoría de las instituciones financieras locales ofrecen la posibilidad de realizar operaciones a través de los móviles más modernos. Una de ellas es el Banco Galicia, cuyos clientes pueden, desde celulares, acceder a las mismas operaciones que tienen disponibles en Home Banking. La aplicación móvil de Banco Galicia permite concretar el pago de servicios y tarjetas, transferencias de dinero, depósitos a plazo fijo y recargas de celulares. Incluye también la posibilidad de realizar consultas de cuentas, tarjetas e inversiones. “Además es multiplataforma y se puede acceder también desde las tablets”, señala **María Gabriela Zaffaroni**, jefa de Desarrollo Comercial Internet y Mobile de Banco Galicia. Entre las novedades de este servicio, Zaffaroni destaca que los clientes pueden

canjear sus puntos Quiero! para obtener beneficios desde la misma aplicación. “La mayor ventaja es la ubicuidad al poder consultar los puntos y canjear en el momento y lugar de la compra”, explica. Al analizar la situación a nivel local, la ejecutiva observa que la Argentina aún está atrasada en el *m-commerce* o comercio móvil y en el desarrollo y utilización de realidad aumentada. Zaffaroni señala que uno de los mayores desafíos del sector es desarrollar un modelo de negocio para incluir a las personas no bancarizadas. “Por otro lado, considero que la falta de convergencia en plataformas hace complejo el mantenimiento de aplicaciones, lo que sumado a la performance de conectividad en el país disminuye las posibilidades de brindar una buena experiencia a los usuarios”, agrega. Pero, a pesar de estos inconvenientes, estima que la banca móvil continuará creciendo aceleradamente en número de usuarios y en funcionalidad. “La tasa de crecimiento de los clientes que utilizan este canal fue de 76% en 2013. Un tercio de los usuarios de *home banking* acceden también *mobile banking*”, detalla.

La investigación realizada por TBI Unit



María Gabriela Zaffaroni (Banco Galicia): "La tasa de crecimiento de los clientes que utilizan este canal fue de 76% en 2013".



Andrés Hammar (HSBC Argentina): "El argentino es un usuario tecnológico y sofisticado. La Argentina siempre estuvo a la vanguardia en el uso de medios digitales".



Florencia Menutti (Santander Río): "El servicio de banca móvil está adquiriendo cada vez más importancia en el mercado y las personas un comportamiento 'multipantalla' en su vida cotidiana".

observa que dentro de la región se destacan cinco bancos, según la cantidad de servicios que ofrecen en sus plataformas móviles. Estas entidades son: Banco de Chile; Bancolombia; Banco de Guayaquil (Ecuador); HSBC (Argentina) y Banco Bolivariano (Ecuador), en ese orden. Según datos suministrados por HSBC, a nivel local en este banco se cursan mensualmente más de 2,5 millones de transacciones desde el celular, que han triplicado las transacciones monetarias que se realizan en el call center y que el 70% de los clientes que descargaron esta aplicación están activos. "Nuestra aplicación se llama *HSBC en tu Celular* y nuestro market share es del 24%, que representa el doble del banco inmediato siguiente. Este año ya hemos superamos los 110.000 usuarios de banca móvil y esperamos incrementarlos rápidamente", revela **Andrés Hammar**, director de banca de individuos de HSBC.

Los clientes móviles del HSBC pueden realizar a través de su celular la mayoría de las transacciones que se realizan en la sucursal o el *contact center* como pagos de servicios, transferencias, recarga de celulares, consultas de cuentas y tarjetas de crédito, entre otras. Y se encuentra disponible para las plataformas Android, BlackBerry, Windows Phone, iOS y también en celulares clásicos con versiones Java. "Próximamente lanzaremos la nueva versión para la plataforma BlackBerry 10", adelanta Hammar. Según el directivo, en la Argentina los índices de utilización de Internet y uso de cajeros automáticos y terminales de autoservicio están entre los más altos del

mundo. "Sin embargo esta tendencia creciente hacia las plataformas digitales no amenaza a las sucursales bancarias; por el contrario, potencia sus utilidades. En la actualidad, la sucursal bancaria se está transformando en un centro de asesoramiento en donde los clientes conversan con sus oficiales para desarrollar las mejores alternativas a sus necesidades. Estamos reinventando la sucursal y sus beneficios con el objetivo de que los clientes no se acerquen a realizar simples transacciones, sino que lo hagan para encontrarse con un aliado estratégico y un socio en sus negocios que les brindará una atención exclusiva y un consejo experto", destaca.

Transacciones y beneficios

Por su parte, el Banco Santander Río cuenta con la aplicación Santander Río Móvil que posibilita a sus clientes realizar las principales consultas y operaciones. Además, permite buscar promociones, cajeros automáticos y sucursales más cercanas. Esta aplicación está disponible para dispositivos Android, iPhone, BlackBerry y celulares clásicos con tecnología Java. "El servicio de banca móvil está adquiriendo cada vez más importancia en el mercado y las personas están teniendo un comportamiento 'multipantalla' en su vida cotidiana, en la cual combinan a lo largo de todo el día la utilización de computadoras, smartphones, tablets y televisores. Hay una alta convivencia de pantallas entre sí, a tal punto que se utiliza un promedio diario de tres, con diferentes roles. Los dispositivos móviles son

los únicos que nos acompañan durante todo el día, dentro y fuera del hogar y con utilización los clientes buscan resolver muchas de sus necesidades. Todo ello, sumado al crecimiento exponencial de los móviles, nos desafía a seguir incorporando nuevas funcionalidades para brindarles mayor servicio, practicidad y comodidad en sus operaciones por Mobile Banking, estén donde estén y sin necesidad de estar conectados a una computadora", explica **Florencia Menutti**, responsable de Desarrollos de Mobile Banking de la Gerencia de Marketing e Internet del Banco Santander Río.

En el BBVA Francés, la aplicación de Banca Móvil está disponible para iOS (iPhone), Android y BlackBerry. "Se ingresa utilizando las mismas credenciales que en Francés net y se obtiene como respuesta la Posición Global, en la que se verán los saldos y movimientos de cajas de ahorros, cuentas corrientes, plazos fijos, cuentas custodia y préstamos, así como consumos de tarjetas de crédito Visa y Mastercard. "Nuestro servicio brinda la posibilidad de hacer transferencias de fondos inmediatas a cuentas de cualquier banco", explica **Rubén Efron**, gerente de Servicing e Innovación Web de BBVA Francés. El producto fue lanzado comercialmente a fines de diciembre de 2013 y a fin de marzo se contabilizaban más 80.000 descargas y los clientes activos eran más de 40.000. "En próximas etapas está prevista la incorporación nuevas funcionalidades sobre los productos mencionados, así como la Pagos de Servicios", adelanta Efron.

A su vez, **Sergio Bustos**, gerente de Ca-



Laura Borghelli y Gonzalo Díaz Sola (ICBC Argentina). “Nos basamos en la experiencia de China donde la banca móvil de ICBC tiene 100 millones de usuarios”.



Sebastián Haurigot y Santiago García Romero (Citi): “Lo que aún deben vencer los clientes es el temor a usar los canales digitales para realizar transacciones”.

nales Virtuales y Banca Electrónica del Banco Supervielle, indica que la banca móvil de la entidad ofrece una “suite de servicios” que cubren distintas necesidades de sus clientes, tanto en materia transaccional (saldos y movimientos de cuentas y tarjetas de crédito, agenda de pagos) como a través del servicio GeoSupervielle, que permite conocer promociones y beneficios mediante el sistema de geolocalización de los dispositivos móviles para localizar sucursales y cajeros automáticos. La oferta se complementa con Novedades SMS, que permite recibir alertas de promociones y ahorros a través de mensajes de textos”, detalla.

Bustos sostiene que en el futuro la banca móvil será interactiva y multicanal. Con funciones complementarias a los demás canales, pero integradas para permitir la gestión multicanal de los servicios. “El desafío será construir una banca sencilla y amigable de utilizar, respetando la elección de los clientes en los dispositivos. La perspectiva de la banca móvil transaccional será seguir afianzando la tendencia de crecimiento en los pagos móviles, apoyando el crecimiento del comercio electrónico y los pagos entre personas”, concluye. Para **Martín Cascante**, jefe de Equipo de Canales Electrónicos del Banco Ciudad, “a nivel tecnológico, el principal cambio que se producirá en la banca en el mediano plazo será el pasaje de la banca presencial hacia una banca totalmente virtual, cuyo canal principal será el celular, destinado a integrar el conjunto de productos y servicios del banco. En el futuro, el cliente bancario podrá resolver práctica-

mente todas las transacciones desde un dispositivo móvil. Hoy los clientes aún concurren al banco pero, de acá a unos años, el Banco será quien deba ir al encuentro de los clientes, dondequiera que estos se encuentren”, vaticina.

Actualmente, Banco Ciudad ofrece dos opciones de banca móvil: el Mobile Home Banking, una plataforma que se adapta a tablets y smartphones (para consultar saldos y movimientos, realizar transferencias y, en breve, incorporará la función de pago de impuestos y servicios) y el aplicativo descargable Link Celular (a través del cual el cliente puede consultar saldos y movimientos; ver el CBU de sus cuentas; realizar transferencias; pagar impuestos, servicios y tarjetas de crédito; acceder a su agenda de pagos y cargar crédito a su celular). “Ambos canales son estratégicos para nuestro banco y estamos trabajando en generar una aplicación integral que nuclea el mobile home banking con todas las funciones disponibles, sumándole geolocalizadores de cajeros con dinero, promociones vigentes, interacción con redes sociales y

acceso al portal móvil del banco”, anticipa Cascante.

El Citi, por su parte, ofrece dos aplicaciones diferentes a sus usuarios de banca móvil. Una de ellas sólo brinda información de beneficios y promociones, y la otra que es exclusivamente transaccional. “Dentro de la aplicación de beneficios, nuestro cliente puede enterarse de las promociones, la ubicación de los cajeros automáticos y sucursales Citi más cercanas al lugar donde se encuentra gracias a la geolocalización. Mientras que la aplicación transaccional permite consultar el saldo y detalle de sus productos, realizar pago de tarjetas y préstamos, como así también transferencias entre propias cuentas, a clientes Citi y a otro banco”, detalla **Santiago García Romero**, gerente de canales digitales de Banca de Consumo de Citi.

Para los usuarios corporativos esta entidad cuenta con el servicio Citidirect BE Mobile, que envía notificaciones instantáneas y permite autorizar pagos, consultar saldos y transacciones de cuentas de todo el mundo, monitorear posiciones de efectivo consolidadas, así como autorizar y realizar consultas de operaciones de comercio exterior. “En 2013 Citi presentó su primer aplicación corporativa para tablet en el App Store. Durante 2014 estaremos expandiendo la oferta a dispositivos con Android y Microsoft Surface”, anticipa **Sebastián Haurigot**, Cash Management Head para el Cono Sur de Banca Corporativa de Citi. Con referencia a los desafíos pendientes para que los servicios móviles continúen

“Nuestro servicio brinda la posibilidad de hacer transferencias de fondos inmediatas a cuentas de cualquier banco”.
Rubén Efron (BBVA Banco Francés)

avanzando, García Romero dice que la señal de recepción de los equipos no es óptima. “Pero fundamentalmente lo que deben vencer los clientes, aún, es el temor a usar los canales digitales para realizar transacciones. Lo mismo ocurre con las compras *on line*. De todas maneras, aunque el proceso y el cambio de los canales tradicionales al digital es lento, se consolida día a día”, afirma.

Asimismo, asegura que nuestro país tiene una penetración en telefonía celular del 142%, pero solo el 24% de la población está bancarizada, mientras que Brasil tiene una penetración móvil del 104% y un 21% de población bancarizada. “A fines de 2013, más de dos millones de operaciones valuadas en más de 140.000 millones de dólares habían sido procesadas por nuestras plataformas móviles en todo el mundo. En la actualidad más de 195.000 usuarios están autorizados para operar en forma móvil, lo que representa más del 50% de nuestra base total de usuarios de la banca corporativa a nivel mundial”, agrega el ejecutivo del Citi.

Made in China

“Los beneficios que ofrece la banca móvil para nuestro banco son principalmente la retención y fidelización de los clientes, apoyados en la experiencia de China donde la banca móvil de ICBC tiene 100 millones de usuarios y cuenta con una penetración del 90% de usuarios”, afirma **Laura Borghelli**, responsable de Mobile Banking en ICBC.

La aplicación móvil de este banco permite realizar varias operaciones entre las

que se encuentran pagos de servicios, de tarjetas de crédito e impuestos; envío de CBU y comprobantes por correo electrónico; transferencias en pesos entre cuentas propias o de terceros; recarga de celular; solicitud de productos; cambios de clave y consultas de saldos y movimientos. Funciona en plataformas iPhone, Android, BlackBerry y en celulares básicos, pero en este caso, con funcionalidad más acotada. Mientras que en tabletas, por ahora sólo funciona en el equipo iPad de Apple.

Sobre el futuro, **Gonzalo Díaz Solá**, responsable de Banca Electrónica de ICBC, adelanta como tendencia del mercado la incorporación de las cámaras digitales en aplicaciones móviles para agilizar los procesos. “Un ejemplo de esta implementación es la captura de documentos, como pueden ser cheques para ser enviados al banco. En los Estados Unidos ya se está implementando”, describe el ejecutivo. Banco Macro tiene dos aplicativos para utilizar desde los teléfonos celulares: Macro Banca Móvil y Banco Macro. El primero está disponible para celulares con sistema operativo BlackBerry, Apple, Android, Nokia y Windows Phone y permite consultar saldos y movimientos de cuentas; pagar tarjetas y servicios; realizar transferencias de fondos entre cuentas propias; recargar el saldo del celular y solicitar productos. A su vez Banco Macro, disponible para tablets y celulares, permite localizar beneficios, sucursales y cajeros automáticos según el lugar donde se encuentren.

“Consideramos que el canal móvil será la estrella en 2014 ya que, entre otras ra-

zones, se trata de un canal disponible 24 horas, los 365 días del año, en cualquier lugar. Asimismo, es un medio económico donde publicitar y tiene un alcance muy alto ya que todas las personas tienen al menos un teléfono celular. Además los smartphones presentan un crecimiento continuo y creciente. Y, por último, porque se trata de un canal nuevo por lo que sus posibilidades de crecimiento son amplias y diversas”, resume **Milagro Medrano**, gerente de Relaciones Institucionales de Banco Macro.

Sobre las novedades que se esperan en este sector, Medrano adelanta que la billetera móvil será una de las principales. “Si bien hace unos años que está en el mercado, recién ahora las empresas se están animando a implementar este sistema”, dice.

A modo de conclusión, Hammar, del HSBC, asegura: “el argentino es un usuario tecnológico y sofisticado. La Argentina siempre estuvo a la vanguardia en el uso de medios digitales y en la incorporación de novedades tecnológicas. En el caso particular de la tecnología móvil, los costos de acceso a Internet a través del celular son muy bajos comparados con los del resto de la región, lo que permite a más clientes conectarse a Internet y bajar aplicaciones como mobile banking. Asimismo, la migración desde sucursales a canales digitales es una tendencia global. A medida que surgen nuevas tecnologías y los clientes acceden a teléfonos más potentes, la migración al canal móvil se acelera”. ■

Cintia Perazo



Sergio Bustos (Banco Supervielle):
“El desafío será construir una banca sencilla y amigable de utilizar, respetando la elección de los clientes en los dispositivos”.



Milagro Medrano (Banco Macro):
“El canal móvil será la estrella en 2014 ya que, entre otras razones, está disponible 24 horas, los 365 días del año y en cualquier lugar”.



Martín Cascante (Banco Ciudad):
“En el futuro, el cliente bancario podrá resolver prácticamente todas las transacciones desde un dispositivo móvil”.



Pablo Yuri (centro) con dos colaboradores. Todos los paseadores son estudiantes de veterinaria.

Paseadores con mentalidad empresaria

Tres emprendedores oriundos de Bariloche crearon Club Can, la primera empresa de paseadores de perros que desarrolla comercialmente esa actividad en Buenos Aires y busca extenderse a distintas zonas.

Son amigos desde la infancia. Pablo Yuri, Mauro Signore y Cristian Signore nacieron y crecieron en Bariloche, rodeados por la naturaleza. Allí compartieron su formación en el mismo colegio, el Woodville School. Tiempo después, Pablo desembarcó en Buenos Aires a los 14 años, cuando decidió probar suerte como jugador de tenis. Los hermanos Cristian y Mauro, en cambio, lo hicieron más tarde, cuando terminaron el secundario. La vida los volvió a unir en la Universidad. Pablo sigue la carrera de Comercialización y Mauro la de Administración de Empresas, ambos en la UADE.

Los tres tienen muchas cosas en común. Pero una de ellas los juntó para transformarse en emprendedores: su amor por los perros. En un día de inspiración, al

ver que existía un rubro –el de “paseadores”- que consideraban poco explotado comercialmente, se embarcaron en la aventura de convertirse en hombres de negocios. “Observamos que no había ninguna organización seria que ofreciera el tipo de servicios ni el valor agregado que nosotros queríamos y nos propusimos crear la primera empresa de paseadores de mascotas de la Argentina”, explica Yuri. “Este servicio tiene muchísimos prejuicios y creímos que con todas las prestaciones que nosotros ofrecemos, la gente que considera a su perro parte de su familia y nunca se había animado a dejárselo al cuidado de un paseador, ahora sí iba a comenzar a hacerlo”, agrega.

Un caso inédito

Según descubrieron en su investigación de mercado local y global, el emprendimiento es innovador e inédito en el mundo ya que no existen empresas similares. “En la Argentina hay competidores, pero no organizaciones de estas características ni magnitud”, asegura Yuri.

La estrategia se adapta a los tiempos que corren. Por un lado, los tres emprendedo-

res crearon una página web (www.clubcan.com.ar), en la cual cada perro tiene su propio perfil -al estilo Facebook-, para que los clientes puedan ingresar a ver el día a día del paseo de sus mascotas. “Además, todos nuestros paseadores son estudiantes de veterinaria, por lo que cuentan con conocimientos para cualquier urgencia durante los paseos”, señala Yuri. Paseadores uniformados o seguimiento por GPS con la ubicación real del perro durante los paseos, son algunos de los servicios diferenciales que ofrecen para que el cliente se sienta más seguro.

La empresa comenzó a operar en abril de 2013 con un grupo de perros en el barrio de Belgrano. Luego fueron ampliando su zona de influencia, sumando y abriendo distintas zonas estratégicas, según las necesidades y demandas de los clientes. “Si bien somos la primera empresa de paseadores de perros de la Argentina, se trata de un mercado que existía con muchos oferentes individuales, pero con escasa organización formal y ausencia de otros servicios complementarios”, afirma Yuri. ¿En qué consiste Club Can? El servicio lo brinda una empresa, con concepto de club, en la cual el dueño asocia a su perro

y se le ofrecen paseos diarios y distintas prestaciones que resuelven las necesidades de las mascotas y sus dueños. Por ejemplo, los paseadores los llevan a las veterinarias, peluquerías o guarderías y les suministran los alimentos adecuados.

La idea del trío de emprendedores es posicionarse como una empresa seria en un segmento poco profesionalizado, mediante distintas acciones para que el usuario “se sienta seguro a la hora de entregarle a su mascota a alguien”, dice Yuri. El mercado potencial al que apuntan es variado y no se limita a un segmento social determinado: “No importa la clase social a la que pertenezca un cliente-agrega-, ya que mucha gente considera al perro como parte de su familia y está dispuesta a hacer un esfuerzo para que lo atiendan bien”.

¿Es rentable este negocio? “Sí”, responde Yuri, quien añade que “según la demanda, se van abriendo nuevos grupos que aseguran el pago de los sueldos”. También cree que “haciendo un buen trabajo, la idea y la marca podrán expandirse a otros destinos”. ■

G.S.

Sin saco y sin corbata  Claudio Chiaruttini	Alejandro Almendros  RPM
Del arco político  Darío del Arco	José Calero  Asteriscos
Unas cuantas verdades  Mariano Obarrio	Pablo Wende  Pablo y a la bolsa
Micros de empresas y negocios  Pancho Dicristofaro	Rubén Rabanal  La realidad existe
Micros políticos  Eduardo Aulicino	Leandro Selen  Con otros ojos
Las habladorías del mundo  Eduardo Desimone	Silvio Huberman  La buena nueva

DEVICOM
S O C I E D A D A N O N I M A
Producciones periodísticas

Av. Córdoba 323 Piso 3 (C1054 AAC) Buenos Aires Tel: 4313-3400 Fax: 4311-8300 info@devicom.com.ar

Dos estilos de liderazgo



Una nueva investigación de Grant Thornton revela una marcada división regional en prácticas de liderazgo empresarial: mientras las economías de Asia - Pacífico y América Latina parecen más abiertas a la utilización del coaching, la intuición y la creatividad, sus pares en Europa se enfocan en prácticas más tradicionales.

Esta división en los estilos de liderazgo también refleja una divergencia en la proporción de mujeres en puestos de alta dirección.

“Hemos identificado dos tipos muy diferentes de líderes de negocios en nuestra investigación. En mercados como Brasil, Filipinas, Tailandia y Vietnam, los líderes que llamamos modernistas son evidentes; es mucho

más probable que sean mujeres, o que estén rodeados de mujeres en puestos de alto nivel. Este estilo es afín al evidenciado en la Argentina, donde se reflejan niveles de valoración de creatividad, capacidad de delegar, uso de coaching y participación de mujeres por encima del promedio global”, comenta Julia Adano, socia de Impuestos de Grant Thornton Argentina. “Por contraste, los líderes de las economías europeas como Francia, Alemania, España y Reino Unido –agrega-, son llamados tradicionalistas dado que son menos propensos a aplicar esos atributos y herramientas y es menos probable que sean mujeres”.

En la Argentina, los atributos más valorados en un líder son la confianza (mencionada por el 100% de los encuestados); la comunicación (94%); la capacidad de inspirar (92%), y la integridad, actitud positiva y capacidad de delegar (todas con 90%). Julia Adano destaca que “los líderes de negocios en Asia y América Latina han podido observar cómo las técnicas de management en Occidente han evolucionado y madurado. La investigación muestra sin embargo que, en lugar de simplemente copiar y reemplazar las técnicas de gestión las combinan con sus propias prácticas culturales y de gestión a fin de adoptar una “tercera vía” para su mercado local”.

La investigación indica además que mientras que en la Argentina el 25% de los líderes de negocios son mujeres, la proporción asciende a 35% en el sudeste asiático; 25% en Asia-Pacífico y 32% en los BRIC. En comparación, sólo 21% de los puestos de alta dirección en el G-7 están ocupados por mujeres y el 23% en la eurozona.

Seguridad en Cerro Negro



El proyecto Cerro Negro, el más importante emprendimiento minero de Santa Cruz, recibió el prestigioso Premio de Seguridad de Goldcorp al mayor progreso de Mina o

Proyecto durante 2013. El anuncio fue realizado por el Presidente y CEO de la compañía internacional, Chuck Jeannes, durante la reciente Conferencia de Sustentabilidad realizada en Miami, Estados Unidos.

El galardón que otorga la empresa multinacional no solo distingue a la mina con los niveles más altos de seguridad, sino que también reconoce aquellos proyectos que logran los mayores niveles de desarrollo y funcionamiento, basándose en criterios como el nivel de investigación interna de incidentes, conformación del equipo de seguridad, compromiso de la alta dirección de la mina o proyecto y cantidad de incidentes reportados.

Alastair Still, director y gerente general del Proyecto Cerro Negro, afirmó que “el premio reconoce la labor y esfuerzos realizados durante 2013, que han transformado el funcionamiento de la seguridad de Cerro Negro en una de las más seguras dentro de Goldcorp”.

La marca de vinos más admirada



Bodegas Trapiche, líder en la elaboración y exportación de vinos, fue distinguida como la marca argentina de vinos más admirada a nivel mundial por la publicación inglesa Drinks International, al convertirse en la primera bodega argentina que logra estar presente en el ranking The World's Most Admired Wine Brands, donde se ubica en el puesto 33° dentro del Top 50.

Daniel Pi, chief winemaker de la bodega señaló el orgullo de la empresa por este reconocimiento “No solo porque en ella se refleja el trabajo en equipo de viñateros, agrónomos y las áreas comerciales, sino por haber logrado que, a través de nuestra marca, los vinos argentinos sigan su camino de reconocimiento en el mundo”, afirmó.

En la edición 2014 del ranking participaron jueces de mercados emergentes como Asia, y particularmente de China, para dar al panel una mirada más equilibrada y reflejar el crecimiento explosivo que el vino está experimentando en esa región. A modo de guía, al jurado se le otorgó un listado de 80 productores mundiales, aunque sus integrantes podían incluir libremente otros.



**EN TODO
LO QUE PENSEMOS
PUEDE HABER
UNA COINCIDENCIA.**



Un ciclo de debate e intercambio de ideas.
Distintos actores con distintos puntos de vista,
pero con un objetivo en común: pensar un país mejor.

ClarínX

Liderazgo en outsourcing

Atos, empresa internacional de servicios IT, anunció que Forrester Research Inc. la reconoció como líder europeo en Servicios de Outsourcing de Aplicaciones, según el último informe elaborado por The Forrester Wave.

La compañía recibió la mayor puntuación posible, gracias a su visión sobre las tecnologías emergentes, sus importantes capacidades actuales y estrategias a futuro, dentro del análisis de los 12 principales proveedores de servicios de outsourcing de aplicaciones, realizado por la empresa de investigación independiente líder en el sector en base a 43 criterios organizados en tres categorías de alto nivel.

La estrategia de outsourcing de aplicaciones de Atos combina servicios básicos estandarizados, globalizados e industrializados, que ofrecen una importante reducción de costos y una mejora radical de la calidad mediante servicios para la transformación del negocio, orientados a cada sector del mercado y diseñados para ayudar a los clientes a alcanzar mayor agilidad en IT y valor empresarial.

Revista on line del Grupo Fiat



Ya está disponible en la web la versión on line de la revista Mil 900, dedicada a las acciones de responsabilidad social y políticas de sustentabilidad de las empresas de los grupos Fiat Chrysler (Fiat S.p.A.) y CNH Industrial en la Argentina. La revista incluye información complementaria a los reportes de sustentabilidad que ambos grupos emiten a nivel global, a los que puede accederse en los sitios <http://www.fiatspa.com/it-IT/sustainability/2014/Pages/default.aspx>; y en idioma inglés en <http://2013interactivesustainabilityreport.fiatspa.com> y en <http://www.chryslergroupllc.com/sustainability>

El Grupo Fiat se convirtió en el primer fabricante de automóviles en revelar públicamente sus esfuerzos de sustentabilidad en línea, con la última versión del Global Reporting Initiative (GRI) estándar - opción integral G4, que es el nuevo estándar internacional utilizado por las empresas para la elaboración de este tipo de informes. El reporte fue objeto de una auditoría realizada por SGS Italia S.p.A., un organismo de certificación independiente, en conformidad con el procedimiento de SRA (Sustainability Reporting Assurance, las directrices GRI-G4, y la norma AA1000 APS (2008).

Este informe marca el tercer año de comunicación conjunta de Fiat y Chrysler en relación con los aspectos económicos, ambientales y sociales, y constituye el primer balance desde que se completó la compra de Chrysler Group LLC, completando el proceso de alianza estratégica global iniciado en 2009.

“Creamos una organización que es única y extraordinariamente rica a nivel técnico, profesional y humano; una realidad hecha de 300.000 personas en el mundo que comparten el espíritu y los valores de un grupo que quiere distinguirse tanto por la excelencia de sus productos cuanto por una conducta responsable, basada en los valores de la integridad, la seriedad y la transparencia”, afirmó Sergio Marchionne, CEO de Fiat SpA y Presidente y CEO de Chrysler Group LLC.

Entre los principales logros de la sustentabilidad alcanzados por el Grupo en 2013, se incluyen el continuo progreso para reducir las emisiones de CO2 y los consumos de los vehículos del Grupo; mejorar la economía de combustible de los vehículos; el liderazgo en Europa de los vehículos a gas con una gama de 12 modelos y el compromiso permanente en la promoción de nuevas soluciones de movilidad y el desarrollo autónomo de comunidades locales, a través de la educación de los jóvenes con foco en la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.



Jorge Arpi

Premio de Walmart al Grupo Newsan

El Grupo Newsan, líder en fabricación y distribución de electrónica de consumo en Argentina, fue galardonado por Walmart Argentina como “Mejor Proveedor Integral (non food) 2013”, en el marco de la convención que la cadena americana realiza anualmente con sus partners estratégicos.

Basado en cuatro categorías para reconocer a aquellos proveedores que, por su gestión, se diferencian en el servicio, en la distinción otorgada al

Grupo Newsan, se destacaron aspectos tales como mejores propuestas de negocios, superación en el abastecimiento, crecimiento de la operación y desarrollo de productos exclusivos.

Jorge Arpi, director de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente del Grupo, afirmó que “recibir este premio de relieve internacional constituye un enorme logro para toda la organización y nos compromete aún más con nuestro programa de Servicio al Cliente, eje central del plan de desarrollo y mejora continua del Grupo Newsan”.



Simply the Best

PREMIOS

**"MEJOR FIRMA DE
 IMPUESTOS DE ARGENTINA"**

- ◆ WORLD FINANCE 2013
- ◆ ACQ 2013-2014

**"MEJOR CONSULTOR
 TRIBUTARIO DE ARGENTINA"**

- Guillermo N. Pérez
- ◆ WORLD FINANCE 2013
- ◆ ACQ 2013-2014

NOMINACIONES Y DISTINCIONES

- NOMINACIÓN A "FIRMA PROFESIONAL DEL AÑO" DE ARGENTINA EN IMPUESTOS. OTORGADA POR INTERNATIONAL TAX REVIEW - AMERICAS AWARDS - 2013.
- NOMINACIÓN A "FIRMA PROFESIONAL DEL AÑO" DE ARGENTINA EN TRANSFER PRICING. OTORGADA POR INTERNATIONAL TAX REVIEW - AMERICAS AWARDS - 2012-2013.
- MENCIÓN ESPECIAL, EN EL "PREMIO A LA EXCELENCIA INSTITUCIONAL EMPRESARIA". OTORGADA POR IDEA - 2012.
- RECONOCIDA COMO UNA DE LAS 100 EMPRESAS SOBRESALIENTES POR SU PERFORMANCE A NIVEL MUNDIAL DURANTE 2013 - OTORGADO POR WORLD FINANCE 2013.
- INCLUIDA EN EL RANKING "MEJORES EMPLEADORES", ELABORADO POR LA REVISTA APERTURA 2013.

GRUPO GNP BRINDA SERVICIOS PROFESIONALES DE ALTA CALIDAD Y COMPROMISO, SUSTENTADOS EN UN PROFUNDO CONOCIMIENTO TÉCNICO Y ENFOQUE DE NEGOCIOS.

IMPUESTOS

- Estrategia Fiscal. • Consultoría Local e Internacional.
- Confección/revisión de Liquidaciones. • Due Diligence.
- Auditorías Fiscales. • Contencioso Tributario.

NEGOCIOS

- Consultoría. • Análisis de Banca y Seguros.
- Outsourcing: Tax Compliance / Payroll / Back office.
- Precios de Transferencia. • Estudios de Mercado.
- Informes de Coyuntura Económica.

Misión en Salta



En el marco de su programa Corporate Service Corps, 14 representantes de IBM en distintos países del mundo trabajaron durante un mes junto a diferentes organizaciones de la provincia de Salta en proyectos que interrelacionan la educación y el desarrollo económico local.

Este programa de alcance global se realiza por segundo año consecutivo en la Argentina, a fin de integrar a empleados de distintas partes del mundo para abordar desafíos socioeconómicos en mercados emergentes. En esta oportunidad participan empleados de IBM de Australia, China, Estados Unidos, Holanda, India, In-

glaterra, Irlanda, Japón, Singapur y Venezuela.

A lo largo de los últimos cinco años, el programa Corporate Service Corps contó con la participación de 2500 voluntarios de IBM, llegó a 34 países alrededor del mundo, alcanzó exitosamente 850 misiones e impactó positivamente sobre más de 140.000 personas. En esta edición, las organizaciones seleccionadas para trabajar con la provincia de Salta fueron la Secretaría de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (para conducir junto al equipo de IBM un estudio sobre los planes de desarrollo estratégico a nivel nacional y provincial); Casa PYME (entidad gubernamental que brinda servicios de consultoría a emprendedores y pymes locales); Fundación Salta (entidad sin fines de lucro que promueve el desarrollo social, cultural y económico) y la Fundación Anpuy (otra organización que implementa programas de educación para niños en situación de vulnerabilidad).

“Se trata de un trabajo en conjunto que permite asesorar a las organizaciones en los proyectos que llevan a cabo y potenciarlos, maximizando los beneficios y contribuyendo con la construcción de un mundo más inteligente y sustentable”, afirmó Alejandro Toscano, gerente de Ciudadanía Corporativa de IBM Argentina.

Informe de sustentabilidad



Banco Galicia presentó su Informe de Sustentabilidad 2013, en el que comparte con sus clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y la comunidad en general su desempeño anual en materia económica, social y ambiental.

“Para la elaboración de este documento migramos a la Guía G4-Comprehensive de la Iniciativa Global de Reporte (GRI), con la cual se logra profundizar la estrategia del negocio con una mirada en la sustentabilidad, comunicar de forma clara nuestras acciones relevantes para nuestros públicos y seguir desarrollando nuevas prácticas para el crecimiento de nuestra entidad y de la sociedad en general”, explica Constanza Gorleri, Gerente de Responsabilidad Social Corporativa.

Además, se utilizaron los lineamientos de AA1000SES, del Pacto Global de Naciones Unidas y el Balance Social de IBASE, que permiten ajustar esta novena edición del Informe a las mejores prácticas internacionales.

Para la edición 2013 se generó un sitio exclusivo para poder navegar los contenidos de forma amigable, que está disponible en www.galiciasustentable.com/IS2013 y también cuenta con una versión mobile en www.galiciasustentablemobile.com

Inversión inmobiliaria



El grupo desarrollador Altos de Unzué S.A. presentó “Amarras del Gualeguaychú”, un barrio náutico de 110 hectáreas ubicado frente a la ciudad entrerriana homónima, ubicado a unos 250 kilómetros de Buenos Aires y de Rosario por autopista y a sólo 30 kilómetros del puente internacional que conecta con Uruguay. Cuenta con frente costero propio sobre el río Gualeguaychú, bordeando el parque natural Unzué, muy cerca del pueblo General Belgrano.

El desarrollo, que ya exhibe un 70% de avance en su

inversión, tendrá alrededor de 350 lotes de 900 m2 promedio, un club náutico con 80 amarras y se está materializando en 3 etapas, la primera de las cuales ya tiene el 60% de los lotes vendidos. La comercialización está a cargo de L. J. Ramos, una empresa líder a nivel nacional y de Dacal Propiedades, referente inmobiliario de Gualeguaychú y de la provincia de Entre Ríos.

La infraestructura social y deportiva del emprendimiento incluye club house; resto bar; spa; sauna húmedo y seco; ducha escocesa, piscinas para adultos y niños: gym: kids-center, canchas de tenis «supreme court»; cancha multifunción (básquet, vóley) y cancha de fútbol 9 y de hockey. Además de una reserva ecológica protegida de 8 hectáreas y un corredor verde natural, el master-plan contempla la realización de áreas exclusivas para los residentes, complejos de viviendas multifamiliares, guardería de última generación para embarcaciones, un paseo comercial a cielo abierto de acceso público, con amplia oferta gastronómica (hoy inexistente en la zona), y finalmente, un hotel de categoría internacional.



MANAGEMENTPRESS

MONITOREO Y ANALISIS DE MEDIOS Grupo Ifat

Clipping Digital

Radio y Televisión

Análisis Mediático

Newsletter

Licitaciones

Redes Sociales



Talcahuano 214, 1er piso - Oficina 3 / Capital Federal, Argentina

(54-11) 5238 - 2211

www.managementpress.com.ar

Diagnóstico y prevención del cáncer

Como parte de su compromiso con la salud, GE Healthcare inició en 2011 una ambiciosa campaña mundial, denominada healthy-magination, enfocada en la prevención del cáncer y que destina 1.000 millones de dólares para ser invertidos en un lapso de 5 años para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías orientadas al diagnóstico temprano.

Asimismo, para el año 2020, GE Healthcare se fijó el objetivo de asistir a 10 millones de pacientes alrededor del mundo. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2012 se perdieron 8.2 millones de vidas



a causa del cáncer y este número sigue creciendo. Por esta razón, en 2013, GE Healthcare patrocinó el estudio global Prevención, Detección Precoz y Gasto Económico del Cáncer de Mama, donde se destaca la necesidad de aumentar la concientización de la población en lo que concierne a esta enfermedad y sus métodos de diagnóstico.

En la Argentina, donde GE Healthcare ha estado presente desde 1992, este tipo de cáncer demuestra mayor incidencia, con una tasa de 71 casos por cada 100.000, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional del Cáncer (INC).

Filtros de alta tecnología



La marca líder en mercado de filtración presentó la nueva aplicación Mann Filter Academy, que concentra información sobre los cuatro filtros de alta tecnología (Aceite, Combustible, Aire y Habitáculo) que fabrica la empresa.

La nueva herramienta brinda información acerca de la confección de los filtros, modo de funcionamiento y ventajas, con imágenes y videos en 3D, puede ser navegada muy fácilmente y estará disponible en varios idiomas, entre ellos español, en el link <https://www.mann-hummel.com/en/mann-filter/academy/> o bien, descargarla desde el APP Store, donde estará disponible para Ipad.



Alianza global para el medio ambiente



El Consejo de Administración Forestal (FSC) eligió a AkzoNobel para una alianza mundial destinada a trabajar conjuntamente en el desarrollo de una fuerte conciencia social sobre el cuidado del medio ambiente. Se trata de la unión de dos potencias en sustentabilidad que comparten una misma misión.

El FSC es una organización internacional independiente, no gubernamental y sin fines de lucro, compuesta por miembros sociales, ambientales y económicos que aspira a usar el poder del mercado para conservar los bosques del mundo.

La organización eligió a AkzoNobel a nivel mundial como su primer socio estratégico. La elección responde a que es el fabricante global de pinturas decorativas líder en sustentabilidad y que obtuvo la puntuación

más alta en el prestigioso índice de sustentabilidad de Dow Jones para el sector químico durante dos años consecutivos.

“El acuerdo institucional global de AkzoNobel se materializa a través de sus marcas líderes que promueven el uso y protección de la madera en el mundo. En el caso de la Argentina, Cetol asume este compromiso”, destacó Cecilia Ferrario, gerente departamental de Marketing de Marcas Especiales de AkzoNobel. “Buscaremos que todos y cada uno de los que habitamos este planeta ayudemos desde el pequeño o gran lugar que ocupamos, a cuidar de los bosques, que son de vital importancia para la humanidad”, afirmó a su vez Pina Gervasi, directora regional de FSC para América Latina.

Gestión de
Comercialización
y MarketingGestión
del Área
de Auditoría
InternaGestión
del Área de
Finanzas y
AdministraciónGestión de
Asuntos
PúblicosGestión de
Compras

¿Qué es un estudio de Benchmarking?

Gestión del
Área de
ImpuestosGestión de
Higiene y
SeguridadGestión
del
TalentoGestión de
las Relaciones
laboralesGestión de
Remuneraciones
y BeneficiosGestión de
Comunicaciones
InternasGestión del
Departamento
Legal

Es una investigación comparativa entre indicadores claves de la gestión del negocio. El resultado permite conocer las principales tendencias del mercado y obtener puntos de referencia para analizar el desempeño en un aspecto específico de las empresas y establecer oportunidades de mejora.

PARTICIPE Y OBTENGA
información concreta
respecto a las mejores
prácticas del mercado

Informes:

☎ + 54 11 5861 4300

✉ www.ideared.org/benchmarking✉ intercambio@ideamail.com.ar

idea

Compromiso cultural

MASISA
más confianza

Masisa Argentina, empresa líder en la producción de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, contribuyó a la remodelación del auditorio de la Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes en función de su compromiso de promover el desarrollo de actividades culturales en la Argentina.

Las importantes mejoras arquitectónicas, acústicas y técnicas introducidas, convierten al auditorio de la Asociación en un espacio único para la realización de actividades educativas y culturales, que además, presenta una nueva programación de cine que se lanzará en la segunda mitad del año.

El nuevo auditorio lleva el nombre Nelly Arrieta de Blaquier, en reconocimiento a su invaluable labor como presidente de la AAMNBA durante 34 años, y a su aporte, generosidad y compromiso con el desarrollo del arte y la cultura en la Argentina.

La reforma estuvo a cargo del arquitecto Félix San Martín y se suma al auditorio creado para arteBA 2012 por el reconocido arquitecto Clorindo Testa. Ambos utilizaron revestimientos producidos por Masisa.

Por otra parte, y por segundo año consecutivo, Masisa Argentina fue sponsor de arteBA 2014, una de las exposiciones más importantes de arte contemporáneo que tuvo lugar a fin de mayo en el Predio Ferial de La Rural de Buenos Aires.



Peugeot Lounge

El Peugeot Lounge es un novedoso multiespacio de 450 metros cuadrados, inaugurado recientemente en pleno corazón de Palermo Hollywood e ideal para organizar eventos corporativos, ya que cuenta con una capacidad de hasta 200 personas.

Con un marco arquitectónico sofisticado y equipado con tecnología de última generación, en la planta baja se luce un moderno y confortable bar lounge con los mejores tragos de autor y DJ's en vivo, mientras que en la planta superior se ubican una sala VIP, el restó 404 y una imponente terraza. La cocina está a cargo del chef ejecutivo Martin Baquero y se acompaña por una selecta carta de tragos de autor, diseñada por la bartender Inés De los Santos.

Enjoy Fitness Gym presenta innovación en entrenamiento, rendimiento y vida sana



EnjoyFitnessGym, la cadena de gimnasios con sedes en Las Cañitas y Palermo, presentó una innovadora propuesta en

entrenamiento físico y deportivo, inspirada en las últimas tendencias mundiales, con métodos y clases grupales ideales para lograr una vida sana y rendimiento óptimo del cuerpo.

La propuesta incluye una amplia gama de opciones como Boxeo, Pole Dance, Functional Training, Cross Training, Power Jump, Puro Cardio, BodyPump, Zumba, IndoorCycle y Taller de abdominales, piernas y brazos.

"Cross Training" es un programa físico completo de alta densidad, que incorpora ejercicios de levantamientos olímpicos, movimientos gimnásticos y acondicionamiento metabólico para practicarse en grupos pequeños de hasta 15 personas. Por su parte, "Functional Training", está disponible en sesiones completas de entrenamiento donde se potencia la fuerza, equilibrio, velocidad, resistencia, agilidad, energía, movilidad y flexibilidad fi-



sica. También acaba de incorporarse la técnica del "Pole Dance", en la que se fusionan elementos gimnásticos y acrobáticos junto con el ballet clásico y los movimientos de la danza moderna. Todos estos servicios están disponibles con un plan promocional de entrenamiento por seis meses, lanzado en coincidencia con el primer aniversario de la firma.

www.enjoyfitness.com.ar



TECNOLOGÍA . SUSTENTABILIDAD . DISEÑO

ZODY CHAIR

by Ito Design para Haworth

La silla Zody combina la última tecnología con un fuerte carácter ecológico dando como resultado una silla atractiva, moderna y ecléctica. Gracias a la energía renovable utilizada para su fabricación, sus componentes reciclables y una mentalidad flexible orientada al futuro; convive en armonía con el medioambiente. Zody ha sido certificada como Greenguard y distinguida con el Silver Best NeoCon Award. Además es la única silla del mercado con el aval de la Asociación Americana de Fisioterapia.



51% de materiales reciclados



98% reciclable

Premios

NeoCon Silver - Canada IDEX Gold -
GOOD DESIGN™ - IDEA

Certificaciones

MBDC Cradle to Cradle™ Gold -
GREENGUARD® Children & Schools

Aprobaciones

American Physical Therapy Association

MANIFESTO OFICINA

WWW.MANIFESTOWEB.COM

contacto@manifestoweb.com

Humboldt 2160 / C1425FUB / Palermo Hollywood / Bs. As. Argentina / Tel. [5411] 4773.1500

HAWORTH

Cómo **atenuar** el achatamiento de escalas salariales

El solapamiento salarial se convirtió en una preocupación permanente para las empresas a raíz de la inflación y el dispar impacto de paritarias y escalas impositivas. Un estudio de benchmarking realizado por la División RR.HH. de IDEA revela cómo las compañías fueron modificando las políticas de compensaciones para el personal no incluido en convenios colectivos, los bonus y los beneficios no remunerativos vinculados con la flexibilización laboral.

Los equipos de trabajo no permanecen igual luego de varios años con remuneraciones de supervisores muy cercanas a las de sus supervisados. El denominado solapamiento salarial hizo mella en la armonía de las empresas, al punto que en el ámbito judicial ya existen reclamos por discriminación encarados por trabajadores cuya actividad no está encuadrada en Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) y perciben sueldos inferiores a los de empleados convencionales. En tanto, a nivel parlamentario hay proyectos de ley diseñados para garantizar diferencias porcentuales mínimas entre las posiciones consideradas dentro y fuera de tales convenios. Los desajustes se dan en varios frentes a la vez y atraviesan al área de Recursos

Humanos. Al solapamiento salarial se suman la elevada presión impositiva, salarios netos idénticos que parten de diferentes salarios brutos por las liquidaciones del impuesto a las ganancias, índices de inflación más estimados que calculados, *bonus* que no logran cubrir la pérdida del poder adquisitivo, leves aumentos por mérito, presupuestos retocados, etc. Todo lo concerniente a la gestión de las remuneraciones se desenvuelve en una dinámica que no da tregua. Atentos al conjunto de estas cuestiones que cotidianamente exigen respuestas, los líderes de la División Recursos Humanos de IDEA, integrada al área de Intercambio Empresarial, propiciaron un estudio de benchmarking sobre Gestión de Remuneraciones y Beneficios del que participaron 25 compañías con operaciones locales de distinta magnitud.

Diego Rodiño, coordinador de la Co-

misión Remuneraciones y Beneficios de dicha División de IDEA y gerente de Recursos Humanos de Akapol, explica la importancia de realizar un Benchmarking sobre las prácticas de mercado en materia de remuneraciones en el contexto actual, a fin de contar con información específica sobre qué están haciendo las empresas ante los nuevos y cambiantes escenarios económicos, que impactan directamente en las políticas de compensaciones.

“Cuando estaba terminando 2013 – apunta Rodiño– la mayoría de las empresas estimaron en sus presupuestos de 2014 aumentos salariales muy similares a los del año pasado (en torno de 25%). Pero a raíz del impulso inflacionario y la devaluación de nuestra moneda del peso en enero, muchas empresas revisaron lo aprobado y pidieron su ajuste a las casas matrices, ya que los responsables de Recursos Humanos evaluaban que para

el personal fuera de convenio la modificación salarial debería estar entre tres y cuatros puntos porcentuales por encima de lo presupuestado y las paritarias en torno de 30%”.

Las compañías se mantienen expectantes monitoreando la evolución de las paritarias y del mercado salarial en general. Rodiño señala que recientemente se sumaron algunos reclamos judiciales individuales por discriminación, debido a las diferencias salariales del personal fuera de convenio respecto de los comprendidos en ellos. “Estas situaciones son muy complejas y merecen un análisis muy exhaustivo, caso por caso. Por un lado hay un solapamiento indirecto que resulta lógico entre posiciones de alta calificación técnica y gran responsabilidad, comprendidas dentro de un CCT, con otras de menor responsabilidad o de niveles junior, por ejemplo, que se hallan excluidas de convenio. Pero también hay algunos casos no deseables de solapamiento directo (cuando el supervisor gana lo mismo o menos que el supervisado). Además, el mercado de remuneraciones de nuestro país es muy heterogéneo en todos los niveles, dado que hay grandes variaciones según la actividad desarrollada y el convenio colectivo que la comprende, pero no tanto por la calificación o responsabilidad de las funciones. Con frecuencia tales inequidades se dan por la aplicación de los básicos legales y los adicionales establecidos en los Convenios Colectivos de Trabajo que terminan totalizando remuneraciones diferentes al promedio que el mercado ofrece para esas tareas en actividades encuadradas en otros CCT. Todo esto hace que los responsables de las compensaciones estén mirando con suma atención cómo quedan las estructuras salariales de sus empresas y traten de evitar situaciones de inequidades internas que llevan a un empleado a reclamar en sede judicial”.

El Benchmarking encarado por IDEA permite advertir que en los últimos años la tendencia ha sido cambiar la política salarial para el personal fuera de convenio y que es cada vez más numerosa la cantidad de organizaciones (48% de la muestra) que replica el incremento surgido de las negociaciones paritarias para no agravar el solapamiento. La evolución se percibe claramente al comparar lo ocurrido en 2006, virtual inicio de los desajustes, cuando sólo 20% de las empresas



Diego Rodiño: “Estas situaciones son muy complejas y merecen un análisis muy exhaustivo, caso por caso”.

relevadas optaba por la variante unificadora (ver gráfico)

El trabajo, que refleja respuestas de fines de 2013, evidencia además que 56% de las empresas realiza ajustes mixtos (entre un 25% y 30%); 24% selectivos (entre un 20% y 26%, dentro de un ajuste total del 26%) y 20% generales. Paralelamente, a la hora de establecer el porcentaje adicional de aumento en concepto de mérito, 5 % es el valor más frecuente, con un mínimo de 2 % y un máximo de 25%.

En línea con las prácticas de años anteriores, 73% de las empresas dice aplicar una pauta anual de incrementos salariales escalonada en dos partes (generalmente en abril y octubre). Pero crecen los casos de organizaciones que se inclinan por otorgar los ajustes en tres etapas como una forma de optimizar sus costos. Rodiño explica que desde el año pasado, en forma incipiente (9%), las empresas empezaron a realizar ajustes salariales en tres etapas con el objetivo de acompañar la

inflación y mitigar su impacto financiero. Para 2014, recientes estimaciones del mercado pronostican que se mantendrá en 9% el abanico de empresas dispuestas a llevar adelante tres ajustes en el año. Pero a raíz del cambio de escenario económico, muchas decidieron subir el porcentaje del primer semestre para beneficiar a los empleados, mientras que otras lo hicieron en forma de adelanto de un aumento general, pero manteniendo su política de dos revisiones salariales, una por semestre.

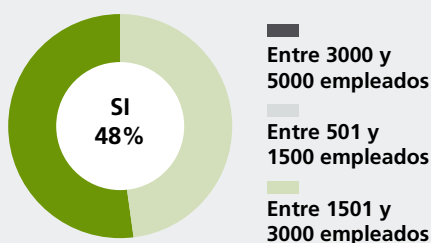
Durante el año pasado, algunas organizaciones modificaron su política de *bonus* (algunas replantearon los objetivos y resultados exigidos para alcanzar el cobro, mientras que otras subieron los montos del *bonus target*). De este modo se propusieron en cierta forma compensar las remuneraciones de los trabajadores fuera de convenio ante el impacto de la inflación, evitando incrementar toda la nómina salarial y el impacto económico que conllevaría. Según Rodiño, este año “se piensa más en adelantar la fecha de pago del bono, como forma de compensar el impacto de la inflación más que en incrementarlo, dada la incertidumbre existente en este terreno”.

Las compañías participantes del Benchmarking aseguran que no tienen previsto modificar su política de pago variable (*bonus*) durante este año, en virtud del contexto actual (pérdida de poder adquisitivo

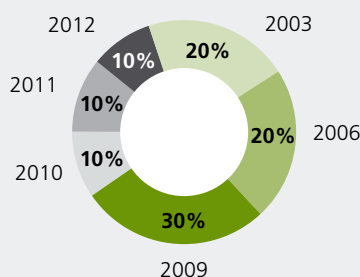
Es cada vez más alta (48%) la proporción de empresas que replica para el personal fuera de convenio los aumentos surgidos de paritarias.

POLÍTICA DE INCREMENTOS SALARIALES

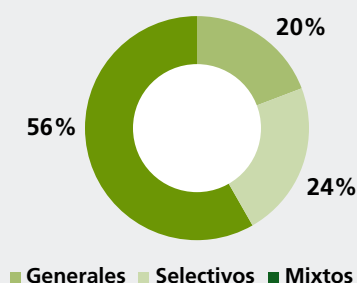
¿Su empresa replica al personal Fuera de Convenio los ajustes otorgados al personal Dentro de Convenio?



Año de implementación de esta modalidad



Tipo de ajustes realizados para el personal Fuera de Convenio



Porcentaje adicional de aumento para personal Fuera de Convenio en concepto de mérito

Promedio	Mediana	Moda	Min.	Máx
7	4	4	2	25

Fuente: IDEA (2013): Benchmarking sobre Política de Remuneraciones.

Ficha técnica

Tipo de muestreo: No probabilístico.

Universo: Empresas pequeñas, medianas y grandes que operan en la Argentina.

Dotación de las empresas: 37% hasta 500 empleados; 18% entre 501 y 1500 empleados; 19% entre 1501 y 3000 empleados; 4% entre 3001 y 5000; 22% más de 5000 empleados.

Principal sector de actividad: 28% secundario; 52% terciario; 20% cuaternario.

Perfil de las respuestas: Primeros mandos de las áreas de Recursos Humanos, Remuneraciones, Beneficios.

Relevamiento: Noviembre – Diciembre 2013.

Dimensiones exploradas: Gestión 2013 y Proyección 2014: 1) Política de incrementos salariales; 2) Ajustes salariales de 2013; 3) Perspectiva para 2014

Los datos fueron tabulados, procesados y analizados por IDEA en el marco de la gestión de Intercambio Empresarial.

por efecto del aumento de precios y/o por efecto del impuesto a las ganancias).

En el marco actual, Rodiño recomienda a las compañías otorgar, dentro de sus posibilidades, beneficios no remunerativos, sobre todo los vinculados con la flexibilidad laboral, que son altamente valorados por las nuevas generaciones que ingresan al mercado y por las personas con hijos, a quienes les permiten manejar con más comodidad temas personales.

A la hora de modificar o implementar beneficios, la tendencia expresada en el Benchmarking de IDEA es conservadora, al menos en lo proyectado para este año. Se destacan como beneficios ya implementados, pero a mejorar o ampliar, los programas de descuentos corporativos (convenios realizados por las compañías con proveedores, mediante los cuales los empleados acceden a un portfolio de descuentos en actividades o productos de interés), los vales de almuerzo, el servicio de comedor y el teletrabajo.

Entre los instrumentos en pleno desarrollo tienen mayor relevancia los descuen-

tos en gimnasios (75%), distintas opciones de programas de postgrados (65%), las vacaciones y licencias extraordinarias (62%), horario flexible (67%) y las actividades deportivas y de esparcimiento (60%). Una línea de acción dirigida a invertir en beneficios que no generan grandes erogaciones de dinero para las empresas, pero permiten mejorar la calidad de vida laboral, algo particularmente apreciado por las nuevas generaciones de empleados, pero que también va calando en quienes priorizan el *work/life balance*. No en vano los beneficios “estrella” de

Una tendencia en alza es otorgar beneficios no remunerativos, sobre todo vinculados con la flexibilización laboral.

los últimos años son el horario flexible, el teletrabajo y la reducción horaria (viernes cortos), que en la muestra evidencian crecimiento. En cambio, aún no son prácticas de mercado muy difundidas la licencia adicional paga por maternidad, que sólo aparece en el 15% de las compañías relevadas, y los planes de pensión/jubilación cuya prevalencia es del 35%. Si se logran cumplir las proyecciones, 2014 será un año con pocas olas, ya que 82% de las empresas prevé mantener o disminuir la dotación de personal y sólo 18% planifica incrementarla. “Pensamos repetir al Benchmarking este año –anticipa Rodiño–, muy probablemente en el segundo semestre, dado que además se está encarando un estudio comparativo sobre políticas salariales para el personal convencionado con el objeto de conocer cómo se mueve el mercado, y cada una de las empresas participantes, frente a la negociación con los diferentes sindicatos. Las empresas han valorado contar con este tipo de información de manera ágil y concreta”. ■



KPMG

cutting through complexity

Somos gente de alto desempeño que ayuda a superar la complejidad brindando soluciones claras para el beneficio de nuestros clientes.

Operamos en **155 países** y tenemos **155 mil profesionales** que trabajan en las firmas miembro alrededor del mundo.

Nuestros Servicios

- Advisory
Management Consulting
Transactions & Restructuring
Risk Consulting
- Audit
- Tax & Legal

kpmg.com.ar

contactenos@kpmg.com.ar | +54 11 4316 5700

Buenos Aires | Córdoba | Mendoza | Santa Fe | Salta | Tucumán

Bajar costos para vender mejor

En un mercado deprimido como el actual, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a la difícil misión de hacer rentable su negocio. Especialistas de IDEAPyME identifican cuáles son las claves comerciales, financieras y tecnológicas para sobreponerse a un escenario más adverso.

El mercado local versión 2014 exige a las PyMEs el doble desafío de innovar y buscar nuevas ecuaciones para su negocio. La mayoría de los empresarios debe enfrentarse a una economía que presenta un panorama similar al de 2013, con el agregado de un mayor aumento de los costos (insumos y salarios) debido a una inflación más alta que, además, resiente el consumo, reduce las ventas y deja poco margen para actualizar precios. Todos estos condimentos presionan sobre la rentabilidad y la viabilidad de los negocios.

En este escenario, los empresarios deben lograr ser competitivos y hacer redituable su actividad. “Creemos que mientras en otras épocas, frente a coyunturas inestables, las empresas ajustaban automáticamente los costos que en la mayoría de

los casos impactaban sobre la dotación de personal, hoy es posible hacerlo desde la mejora en sus procesos de gestión, incorporando tecnologías de alto impacto y desarrollando nuevos negocios o mercados”, indica **César Pereiro**, gerente de Marketing Cono Sur de TOTVS miembro del Comité IDEAPyME y presidente del 6º Encuentro Anual que se realizará en septiembre (ver recuadro).

Ante todo, la consigna para las pequeñas y medianas empresas es sobrevivir en

"Hoy es posible ajustar costos mediante la mejora de procesos de gestión, incorporando tecnologías de alto impacto y desarrollando nuevos negocios o mercados".
César Pereiro

tiempos turbulentos. “Para ello, deben mejorar la competitividad para sostener la rentabilidad, y comenzar por el inicio, es decir por el rubro Compras”, destaca **Carlos Fernández**, director de Compras de Core y también miembro del Comité IDEAPyME.

En este sentido, el experto brinda las siguientes recomendaciones para lo que denomina “supervivencia” empresaria:

- **El plazo promedio de las cobranzas debe ser menor al de pago a los proveedores.** “Nuestros proveedores tiene que entender que es una cadena conjunta. Si nosotros vendemos, ellos te venden; si la cadena se rompe, todos perdemos”.
- **Repensar los costos de insumos y servicios, trabajando sobre el costo total de la compra y no solamente sobre el precio.** “Las compras deben incluir todos los costos cuando se contrata. El precio, más los costos de calidad, los plazos de entrega y de pago. En resumen, tener muy en cuenta lo que finalmente

le cuesta a la compañía esa compra. Si lo optimizamos, le agregamos el valor necesario al negocio, aportando mayor productividad y competitividad”.

- **En materia de Compras, la inflación debe ser una oportunidad.** Para ello debe lograrse que la evolución de los costos totales de compra de los principales insumos y/o servicios, resulte siempre menor a la evolución de los precios de venta.

- **Reanalizar el proceso actual de compras,** incorporando nuevos conceptos en la gestión y oportunidades de mejora.

- **Analizar la base de proveedores,** optimizándola con proveedores clasificados y calificados en una mejor relación de preferencia mutua. “Hay que desarrollar nuevos proveedores, que ayuden con la innovación y nos acompañen en este proceso. Los proveedores son parte fundamental de nuestra cadena de valor”

“Posiblemente cueste incrementar las ventas y, muchas veces, luchamos por mantenerlas; pero *‘si no compramos bien, no vendemos bien’*. En esta coyuntura, si trabajamos con las compras, podemos transformar nuestras amenazas en oportunidades. Todo ahorro en este rubro va directo a la rentabilidad”, subraya Fernández.

La búsqueda de financiamiento

A la hora de buscar fondos frescos para encarar este tipo de contextos, el mercado de capitales ofrece diversos instrumentos de financiación para las PyMEs. **Jacqueline Maubré**, vicepresidente de Cohen y miembro del Comité IDEAPyME, indica que “el más simple es el cheque de pago diferido garantizado por una Sociedad de Garantía Recíproca”. Las PyMEs pueden, mediante este instrumento, descontar cheques propios en el ámbito de la Bolsa de Comercio. “Este financiamiento es principalmente para capital de trabajo, ya que el plazo máximo es de un año”, explica. En el primer trimestre de 2014, se negociaron \$ 823 millones en el sistema avalado. “Esta es la opción favorita de las empresas y de los inversores del mercado”, destaca Maubré.

Por su parte, las Obligaciones Negociables (ON) son instrumentos de financiamiento que ofrecen un plazo que puede llegar hasta 5 años, según el “apetito” del mercado y el proyecto. “En este caso, se trata de financiamiento para ampliacio-



Carlos Fernández: “En esta coyuntura, si trabajamos con las compras, podemos transformar nuestras amenazas en oportunidades”.

nes de planta, compra de maquinarias, inversiones en general. La ON es un instrumento de deuda emitido por la PyME. Para que ello sea viable, es necesario que la empresa cuente con una calificación crediticia robusta, basada en su trayectoria y la solidez de sus estados contables o con el aval de una SGR”, añade la ejecutiva. Durante 2013, el mercado financió \$ 178 millones en este tipo de instrumentos.

Finalmente, los Fideicomisos Financieros son otra opción cuando la compañía ya ha generado un flujo de fondos y busca adelantar el cobro mediante el descuento de ese flujo. Desde su visión, “la diferencia fundamental con una Obligación Negociable es que un fideicomiso constituye un patrimonio segregado del de la propia compañía, lo que implica que la empresa no modifica su estructura patrimonial ni consume su capacidad crediticia (bancaria)”. Un dato: durante 2013, se operaron \$ 320 millones en Fideicomisos PyMEs.

Según el informe que publica la Bolsa

“El manejo adecuado de los sistemas de procesamiento y gestión es vital para ser competitivos”.

Juan Pérez Bay

de Comercio de Buenos Aires, desde el segundo semestre de 2002, un total de 12.411 pequeñas y medianas empresas se financiaron a través del Mercado de Capitales, obteniendo \$ 15.363 millones. “Estos números confirman claramente la excelente recepción por parte de los inversores, que reciben los instrumentos de financiamiento emitidos por las PyMEs. Entre ellos se destacan como inversores naturales los Fondos Comunes de Inversión PyMEs, los cuales administran actualmente \$ 3.255 millones”, completa Maubré.

El rol de las nuevas tecnologías

¿Cómo impactan los sistemas en los procesos para lograr una mayor rentabilidad en una PyME? Lo responde **Juan Pérez Bay**, socio del Grupo GNP, a cargo de Consultoría y Outsourcing y miembro del Comité IDEAPyME: “Los sistemas permiten estandarizar y optimizar procesos, incorporando mejores prácticas de mercado y reduciendo tiempos de procesamiento, de cálculo y errores humanos. Esto facilita una asignación más eficiente de recursos. En un contexto donde las compañías enfrentan un escenario de pérdida de rentabilidad por presiones de costos y menores ventas, el manejo adecuado de los recursos es vital para ser competitivos”.



Jacqueline Maubré: “Descontar cheques de pago diferido es la opción favorita de las empresas y de los inversores del mercado”.

El uso de los sistemas tiene que permitirle al empresario reducir los tiempos dedicados a tareas rutinarias, para así darle una mayor dedicación al desarrollo de estrategias que posibiliten el crecimiento de su negocio. “Si la implementación de sistemas es acompañada de una tercerización de procesos de *back office* (cuentas a pagar, cuentas a cobrar, contabilidad, *payroll*, impuestos, etc.), se potencia aún más la rentabilidad de la compañía dado que, a la incorporación de mejores prácticas y a la estandarización de procesos

lograda con la implementación de tecnología, se suma la focalización en los procesos de negocio más significativos (core) de la compañía y la reducción de costos de nómina, logradas a través de la tercerización de los procesos de *back office*”, agrega Pérez Bay.

En estos tiempos, la IT juega un rol fundamental para el crecimiento de una empresa, más allá de su tamaño. “A la tecnología se le puede y se le debe exigir que pueda adaptarse a las necesidades de cada negocio en particular, sin que

ello implique una complejización de los procesos”, indica. Y amplía: “Asimismo, debe exigirse la rápida implementación y capacitación a usuarios finales. En definitiva, debe tener un difícil pero alcanzable balance entre la estandarización y la customización. Y, también, exigírsele un alto porcentaje de disponibilidad, velocidad de procesamiento y cálculo, *look & feel* agradable, extracción simple de información, integración con aplicaciones de oficina y equipos móviles (smartphones, tablets, etc.)”.

A la hora de analizar qué sistemas pueden optimizar el margen de ganancia, un aspecto a tener en cuenta es el “nivel de madurez” de una PyME en general y el de su área de Sistemas en particular. “Todos los sistemas permiten optimizar el margen de ganancia”, subraya. Por ejemplo, los sistemas más básicos, como los transaccionales que permiten registrar contablemente las operaciones económicas de la compañía, proveen al usuario de información contable y *on line*. “Esta ‘data’ debería ser utilizada, por ejemplo, para realizar proyecciones de impuestos que permitan tomar decisiones de ahorro fiscal en forma previa al cierre anual de la contabilidad, incrementando significativamente el margen de la compañía”, agrega el experto.

Por su parte, en aquellas compañías más maduras, los sistemas más sofisticados como CRM o los sistemas de gestión de RR.HH., posibilitan incrementar márgenes a través de una reducción de los costos de nómina (en lo que se refiere a la gestión de los RR.HH.) o por medio de una mayor efectividad o rapidez en el cierre de operaciones comerciales con los clientes por la implementación de un CRM.

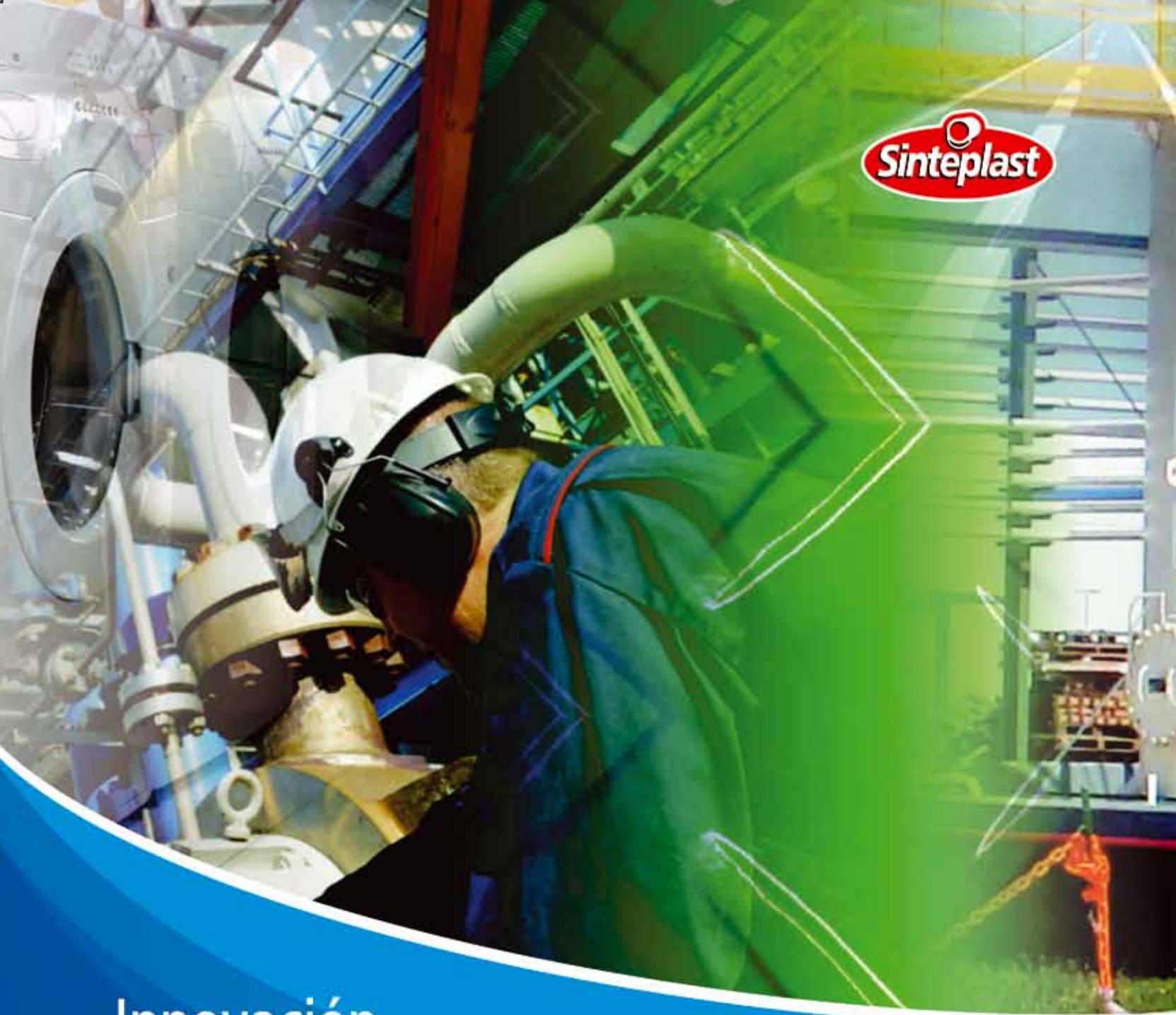
El cierre de Pérez Bay apunta a explicar de qué manera la innovación puede mejorar el negocio: “En una situación de mercado muy competitiva, aquel que pueda reducir sus costos, especialmente los tiempos (un costo cada vez más importante en esta sociedad de la información) o diferenciarse de sus competidores mediante un producto mejor adaptado a las necesidades de sus clientes, conquistará una cuota mayor del mercado, mientras que aquel que se estanca está condenado a la desaparición. En esto, la innovación cumple un rol fundamental, ya sea en procesos como en productos o servicios”. ■

Agenda recargada

El 6° Encuentro Anual de IDEAPyME – previsto para el miércoles 24 de septiembre en el Auditorio Buenos Aires– apuntará a compartir ideas, prácticas, casos y herramientas que ayuden a los titulares y directivos de pequeñas y medianas empresas a hacer foco en la rentabilidad de su negocio y amplíen su capacidad de adaptación en el corto plazo. También habrá dos capítulos regionales, el 29 de julio en Rosario y el 6 de noviembre en Córdoba. Enfocados en este escenario, en cada uno de los tres Encuentros se abordará la problemática de reducir costos, mejorar la productividad e incrementar la eficiencia de gestión desde diferentes frentes. Entre ellos, cómo comprar de manera más rentable; las diferentes formas de financiación, internas y externa; el análisis de la rentabilidad desde la venta; la gestión de personas en tiempos como los actuales y cuál es el marco político-económico de corto y mediano plazo.

Otras de las actividades que tiene previstas IDEAPyME para 2014 serán el taller “Estrategias para la continuidad de empresas PyMES”; el Desayuno de Actualización “Gestión de las Relaciones Múltiples” y el taller “Cómo enfrentar la caída de la demanda”, además de un programa de capacitación enfocado en Dirección PyME.

Gustavo Sencio



Innovación, calidad y protección

La División Industrial de Sinteplast, ofrece una amplia gama de productos que cubren todas las necesidades del mercado industrial: pintado de envases, pintura industrial líquida, mantenimiento pesado, marina y pintura termoendurecible en polvo.

Sinteplast, líder nacional en fabricación de pinturas ha desarrollado en sus casi 60 años de historia, una amplia gama de productos orientados a la industria y su mantenimiento, logrando los más exigentes recubrimientos gracias a la aplicación de actualizada tecnología, innovación, y experiencia.



**Sinteplast, pinturas para todos
los ámbitos de la industria**

La realidad va a la escuela

La interacción entre la Escuela de Negocios y el área de Intercambio Empresarial de IDEA, permite ofrecer un Programa de Formación Gerencial en Gestión de las Personas basado en experiencias concretas de directores de compañías líderes, que participan además de los encuentros.

Ciclos de actualización y perspectivas, desayunos de trabajo, estudios de Benchmarking, encuentros expositivos, talleres de análisis, intercambio de experiencias y buenas prácticas, entrenamientos a medida... IDEA es un punto de encuentro de los responsables de las principales organizaciones del país. Un *networking* profesional del que abreva la Escuela de Negocios garantizando actualidad y alineamiento de sus capacitaciones a la realidad del mundo corporativo. La información que circula y se genera en las áreas del Instituto -Foro, Intercambio, IDEAPyME e IDEA Joven- fructifica construyendo reflexiones superadoras; por estos días nutre al Programa de Formación Gerencial (PFG) Gestión de las Personas, inmerso en una dinámica local compleja y particular. Quienes llegan a las aulas de la Escuela de Negocios de IDEA reciben la transferencia de ese *know how* y se entrenan en cuestiones que ocupan y preocupan a los cuadros gerenciales y directivos de las or-

ganizaciones. También dicen presente la actualización normativa y las novedades del contexto que impactan en la gestión de áreas de las compañías.

Daniela Mora Simoes, coordinadora académica del PFG Gestión de las Personas y gerente corporativa de Gestión y Desarrollo de Personas del Grupo Omint, explica que para definir contenidos no se basan en teorías aisladas, sino en su articulación con experiencias concretas del aquí y ahora. Y agrega que “en estos encuentros siempre contamos con directores de compañías líderes (muchas favoritas del mercado para trabajar en ellas), que se acercan como *speakers* para comentar sus prácticas. Los encuentros posibilitan a los participantes interactuar con esas personas, conocer sus enfoques sobre ciertas problemáticas y formar parte de una red que permite desarrollar competencias estratégicas”.

Los lineamientos emanan de la cooperación entre el área de Intercambio Empresarial y la Escuela de Negocios, algo plasmado en el diseño de programas de formación y la selección de contenidos, realizados con la participación activa de los coordinadores de las diferentes comisiones

de trabajo (grupos de unos 25 ejecutivos que se reúnen mensualmente para reflexionar sobre su actividad). A cargo de **Daniel Maggi** (director de Personas de LAN Argentina), la División Recursos Humanos del área Intercambio tiene cuatro Comisiones con sendos coordinadores: 1) Gestión del Talento: a cargo de **Diana Ponzelli** (gerente de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Personas de LAN Argentina); 2) Comunicaciones Internas: a cargo de **Carla Alaimo** (coordinadora de Clima Laboral de la Dirección de RR. HH. de Transportadora de Gas del Sur); 3) Remuneraciones y Beneficios: coordinada por **Diego Rodiño** (gerente de RR.HH. de Akapol); y 4) Relaciones Laborales: por **José Luis Balaña** (director de RR.HH. de Transener).

Los negocios y las sociedades contemporáneas demandan empresas focalizadas en las personas como individuos, no como un recurso más. Algo que exige contemplar variables desde las estructuras organizacionales y los objetivos de rentabilidad y también desde las aspiraciones personales/profesionales. En esta línea, el PFG Gestión de las Personas se propone facilitar la ejecución de un gran

desafío: que los colaboradores encuentren sentido a su rol en la empresa y se comprometan con las prácticas organizacionales.

Los contenidos académicos están divididos en tres módulos:

- **Gestión del contexto.** Una instancia pensada para entender estratégicamente las relaciones laborales y sindicales; enfocar la importancia de mostrar la gestión con indicadores duros (que señalen el impacto de las acciones de Recursos Humanos sobre la rentabilidad del negocio) y para comprender la planificación es-

tratégica de las personas en función de los objetivos corporativos.

- **Gestión del talento.** Apunta al trabajo a realizar con esas personas cuya ausencia hace la diferencia; ver sus compensaciones, no sólo en dinero; analizar el desarrollo de procesos de reclutamiento; la construcción de una marca empleadora; el manejo de la diversidad; la formación como una contribución clave al negocio y al desarrollo de las personas.
- **Gestión de la comunicación.** Es la instancia para trabajar sobre el clima

laboral y la estrategia de comunicación, haciendo zoom en las nuevas tecnologías y relacionando la comunicación interna con la externa (las redes sociales están en el centro de la escena).

“En cualquier contexto la gestión de las personas es un asunto estratégico en las empresas, pero actualmente es algo crítico de la agenda. Hay puntos muy sensibles en este momento. La conflictividad, por ejemplo, exige contener y acompañar a los equipos dando soporte e información sobre la evolución y los objetivos corporativos. Se impone realizar tareas

Lo que marca la agenda

Productoras y al propio tiempo evaluadoras de la coyuntura, las distintas comisiones de la División Recursos Humanos del área Intercambio Empresarial de IDEA hablan de los temas del momento y sus abordajes. La coordinadora de Comunicaciones Internas, **Carla Alaimo**, entre los asuntos de actualidad destaca la necesidad de “comprender los factores que impactan en la motivación individual, el clima del equipo y la performance de la organización, de modo de hacer más efectivas las comunicaciones hacia los *stakeholders*, e influir alineando la cultura con los objetivos estratégicos de la organización. Además, se procuran estrategias para lograr comunicaciones que abarquen las problemáticas y necesidades de todo el personal, y que sean integradoras de los aspectos que afectan a quienes están dentro y fuera de los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT). En muchos casos, frente a la ausencia de comunicación institucional los sindicatos han ganado más espacios, volviéndose más efectivos en la prontitud de emitir información”.

Asimismo se trabaja en “la necesidad de contar al área de RR.HH como socio estratégico del negocio, acompañando y gestionando los cambios culturales que requieren el mundo moderno y las nuevas generaciones. También se analiza cómo brindar a los líderes herramientas que los ayuden a la gestión efectiva de sus equipos, y a transmitir la mirada organizacional en sus áreas”.

“Algunos caminos que estamos transitando consisten en analizar de modo holístico las encuestas de clima y relevar en grupos focales con el personal diferentes temáticas, buscando identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que existen en la organización y los gaps que tenemos en relación a la cultura deseada”, dice Alaimo. Un trabajo integrado por referentes de distintas áreas de la empresa y sindicales. “El diagnóstico obtenido nos conduce luego a un plan de acción que es validado con el Comité de Dirección y tiene como objetivo distintas acciones comunicacionales, que abarcan iniciativas basadas en mejoras en los canales de comunicación, acciones presenciales, instancias de capacitación, de concientización, de integración, etcétera”.

La coordinadora de Gestión del Talento, **Diana Ponzielli**, identifica a las dificultades de “reclutamiento” como una de las problemáticas actuales. Como abordajes destaca el desarrollo de la marca empleo y la propuesta de valor (garantizando coherencia entre lo comunicado y la realidad); la realización de convenios y programas “tempranos” con universidades *target*; la instauración de “profesores embajadores” de la compañía como difusores de la experiencia personal y empresarial, para despertar interés desde el inicio de las carreras de grado.

Otro punto en agenda es el “desarrollo de carrera y la retención de altos potenciales”. La propuesta es llevar adelante un plan de desarrollo individual, alineado con los intereses y proyectos propios del colaborador. Además, definir un programa de “mentores internos”, que den soporte y apoyo, siendo vía complementaria para fortalecer habilidades de liderazgo. “Pero frente a la necesidad de retener y desarrollar el talento –agrega Ponzielli–podrían presentarse complejidades como contextos de menor crecimiento o coyunturas económicas poco favorables. Entonces se pueden encarar planes alternativos para mantener motivados y desafiados a los colaboradores talentosos. Es oportuno mirar hacia dentro de la organización y pensar en las oportunidades de mejora, preparándose para contextos favorables”.

Los contextos adversos y los cambios culturales también son asuntos del momento. “Por un lado es necesario seleccionar colaboradores, técnicos y universitarios, mientras por el otro crece la tendencia mundial de jóvenes que ni estudian, ni trabajan. Frente a esta crisis de la cultura del trabajo, las organizaciones pueden aportar su grano de arena desarrollando programas y acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)” –dice Ponzielli-. La crisis educativa también abre la puerta a la activa participación de las empresas en escuelas públicas de ciclo secundario (focalizando en aquellas con formación técnica) y al establecimiento de becas universitarias orientadas a estudiantes con desempeño destacado, introduciendo de forma temprana el concepto de “meritocracia”.

La dinámica laboral y sus preocupaciones



José Luis Baliña:
“Un tema de fuerte repercusión es la creación de Comités Mixtos –trabajadores y empresa- en el área de Seguridad e Higiene”.

Las Comisiones de la División Recursos Humanos abocadas a tratar temáticas vinculadas a las relaciones gremiales, las escalas salariales y la legislación laboral, tienen una multiplicidad de tareas en sus agendas. Las que siguen son las principales problemáticas que las convocan. El coordinador de Relaciones Laborales, **José Luis Baliña**, destaca el solapamiento salarial del personal “convencionado respecto del excluido de toda regulación convencional” entre los asuntos protagonistas. “Esta situación aparece debido que en las negociaciones con las entidades gremiales, en muchos casos, se consume gran parte del presupuesto previsto por las compañías para otorgar aumentos salariales y, en consecuencia, el incremento del personal fuera de convenio es menor”. Para mitigar la situación sugiere “poner foco en la equidad interna, ya que estas prácticas a mediano plazo provocan daños difíciles de sobrellevar, como ser: la afiliación de los mandos medios a sindicatos de base, la generación de nuevas representaciones sindicales y baja motivación del per-

sonal, entre otras. Otro de los puntos generadores de turbulencias es “el otorgamiento de sumas fijas no remunerativas acordadas en paritarias, ya que producen gran achatamiento de las escalas salariales, desinversión tanto en el Sistema Previsional como en el de la Seguridad Social, y contingencias a las compañías por los reclamos individuales”. El impacto negativo del Impuesto a las Ganancias (Cuarta Categoría) sobre las remuneraciones y la fuerte distorsión en los netos que perciben los trabajadores también es motivo de preocupación.

“Un tema de fuerte repercusión es la creación de Comités Mixtos –trabajadores y empresa- en el área de Seguridad e Higiene, ya que son órganos paritarios que nos permiten velar por el cumplimiento de la normativa aplicable y revisar los procesos con el fin de mejorarlos, y de esta manera desarrollar una cultura basada en la seguridad de los trabajadores”.

Otro asunto “de consulta permanente desde 2010” se refiere a la modificación de la Ley de Jornada de Trabajo (establece que todos los empleados tienen derecho a percibir las horas extras por las que presten servicios, salvo gerentes y directores). “Sobre este punto se trabajó en nuevos procedimientos de control relacionados con la experiencia empresarial y los tiempos estándares de trabajo a efectos que supervisados y supervisores no se excedan en la duración de las tareas”.

El coordinador de Remuneraciones y Beneficios, **Diego Rodiño**, también destaca entre los temas de peso el solapamiento salarial; el escaso margen de las organizaciones para otorgar a sus *staff* aumentos por mérito, tras agotar sus presupuestos en ajustes inflacionarios; y el crecimiento de los costos laborales. “Esto genera desmotivación al personal de alto desempeño y afecta al clima general”. Propone obtener algunos puntos más de presupuesto y administrarlos de modo “inteligente y creativo”, para distribuirlos entre aquellos colaboradores de alto desempeño y también aplicarlos para la retención de talentos”. Otra recomendación es realizar ajustes “artesanales” graduales para corregir los solapamientos directos (cuando el supervisor gana igual o menos que el supervisado) e indirectos (situaciones derivadas de la aplicación de distintos CCT a las posiciones).

“En un marco de presupuestos más acotados adquiere mayor valor la gestión de los beneficios, cuya comunicación y administración deben ser eficientes (mensurar los costos respecto de la valoración); evaluar aspectos jurídicos en flexibilidad laboral; y procurar instalar el concepto de compensación total”.

tendientes al fortalecimiento de los líderes, ya que tienen a su cargo el desarrollo de personas y, al mismo tiempo, deben cumplir con los propósitos del negocio. El área de Recursos Humanos tiene un aporte muy significativo que realizar para el desarrollo de herramientas destinadas a estas personas y para ello debe ser muy profesional y estar muy cercana al *core*.

Transitar el camino del liderazgo lleva tiempo. Se debe articular el mediano y largo plazo con la coyuntura, no sólo apagar incendios.”, explica Mora Simoes. Una paleta de perfiles humanos en constante movimiento exige a las organizaciones adaptar sus modalidades de gestión, tanto como contemplar las condiciones políticas y económicas de cada teatro

de operaciones. Las particularidades del reclutamiento de personas, las altas exigencias que recaen sobre los líderes, el desarrollo de carreras, la gestión de talentos, los cambios culturales y sociales, el solapamiento de las remuneraciones, las negociaciones salariales en Paritarias, la administración de los beneficios al personal, la aplicación de nuevas normas la-



¿Sabías que
tenés un banco
que ayuda a todos
por igual?

Ya conocés tu ciudad. **Ahora conocé tu banco.**

0800-22-20400

callcenter@bancociudad.com.ar



www.bancociudad.com.ar

 **Banco Ciudad**
Te quiere ver crecer



Daniela Mora Simoes: “Transitar el camino del liderazgo lleva tiempo. Se debe articular el mediano y largo plazo con la coyuntura; no sólo apagar incendios”.

borales... El área de Recursos Humanos se mueve atravesada por temáticas insoslayables (ver recuadros).

Mora Simoes enfatiza que la necesidad del negocio requiere desarrollo del talento; estrategias de comunicación y reclutamiento; construcción de marca empleadora; segmentar los canales para los perfiles requeridos en cada selección... “La complejidad de la gestión es mayor y son necesarias estrategias de mediano y largo plazos. Por ejemplo, aparecen nuevas modalidades de trabajo, más flexibles, que seguirán desarrollándose y se espera sean una buena herramienta, ya que se apuesta a que las personas prefieran seguir sus actividades en la compañía. La estrategia de la gestión exige hoy hablar de personas, ya no es eficiente trabajar con los individuos como si fueran un recurso más. Los tiempos han cambiado”. Como otro caso a considerar cita el trabajo con líderes, un concepto que va más allá de las posiciones jerárquicas, e involucra a personas con capacidad para lograr que sus equipos logren resultados; propician que los colaboradores se desarrollen a sí mismos; conducen técnicos; generan cuadros de reemplazo; distinguen el talento; todo al tiempo que llevan adelante misiones específicas de la actividad.

El foco puesto en las personas se percibe decisivo para proyectar negocios y accio-

nes en ese marco y desafía cotidianamente la creatividad y eficiencia del área de Recursos Humanos de las compañías. La renovación es vital en un colectivo cuyo éxito suele estar atado a las estrategias.

“La importancia de un rol profesional del área de Recursos Humanos en contextos de crisis es grande –dice Mora Simoes-. Por ejemplo, para bajar costos operativos muchas empresas en 2001 redujeron sus planes y perdieron *expertise*. Luego, con grandes dificultades, tuvieron que salir a conseguir mano de obra, contratada con salarios más altos que los que tenían anteriormente. En estos casos el asesoramiento de Recursos Humanos es fundamental y debe ser estratégico, con mirada de más largo plazo”. El gran reto del área es colaborar y acompañar en la construcción de la eficiencia organizacional. “Esto implica revisar qué estructura se requiere en la organización. El verticalismo, por ejemplo, puede ser válido para enfrentar algún problema puntual, pero no es sustentable en el tiempo. En cambio, el consenso, el *coaching*, son nuevas maneras de trabajar en pos de la eficiencia, generando nuevos perfiles para el futuro. Medir la productividad de RR.HH. para flexibilizar o no sus prácticas; mostrar el impacto que esas prácticas tienen sobre la productividad y rentabilidad de la empresa son acciones fundamentales que requieren estar muy cerca del negocio”. ■

Un Programa con historia

El Programa de Formación Gerencial Gestión de las Personas, dictado por la Escuela de Negocios de IDEA se inicia este año en agosto y finaliza en noviembre. Se cursan cuatro horas por semana (martes de 18.30 a 22.30), hasta alcanzar las 80 horas previstas para el desarrollo en su totalidad.

Esta propuesta es llevada adelante en el Instituto desde 2005. Desde entonces, destacados expositores y referentes de empresas hicieron su aporte compartiendo sus experiencias y mejores prácticas con los participantes de la formación. Entre los *speakers* estuvieron presentes Raul Lacaze (director de Gestión del Capital Humano en Telefónica de Argentina); Alejandro Melamed (vice presidente de RRHH de Coca Cola Argentina); Natalia Mileo (Human Resources Manager en Santander Rio); Jorge La Roza (presidente de Dow Argentina) y Hernán Jara (director de RRHH de Aerolíneas Argentinas).

La interacción es permanente durante la cursada, ya que los participantes, todos con trayectoria laboral en empresas de diferentes sectores y tamaño, también vuelcan sus experiencias en ese espacio, generando un networking que los acompaña durante el resto de su carrera. Algunas de las empresas de las que provienen los participantes de las últimas ediciones son: Banco Hipotecario; ESPN Sur; Industrias Vezyca; Grupo Prosegur; Schneider Electric Argentina; Securitas Argentina; Swiss Medical Group; Tarjeta Shopping; 3M Argentina; Clarín AGEA; Banco Ciudad de Buenos Aires; Bullo-Tassi-Estebenet-Lipera-Torassa; Esset Latinoamericana; Galeno Argentina; Galicia Seguros; Motorola Solutions Argentina; Murchison; Grupo Omint; OSDE; Praxair Argentina; PWC; Caja de Valores; EQA; Grupo Rhuo; IERIC (Instituto de Estadística y Registro de la Construcción); LAN Argentina; Scienza Argentina; Newsan; OCA; Payroll Argentina; Petrobras Argentina y Zoo Logic.

IDEA PYME

idea

El contexto actual se presenta a los empresarios Pymes, en un marco de renovación, de nuevas ecuaciones de negocio. Los aumentos en costos, insumos y oferta salarial, la inflación que resentirá el consumo y puede llevar a menos ventas, con poco margen para aumentar precios están presionando la rentabilidad del sector. Pese a ello, cualquier escenario de incertidumbre también plantea una oportunidad.

En IDEA PYME queremos compartir con los empresarios y ejecutivos, ideas, prácticas, casos y herramientas que ayuden a hacer foco en la rentabilidad del negocio y amplíen su capacidad de adaptación en el corto plazo.

✓ **Compras**

Cómo comprar de manera más rentable. Cómo administrar la caída en la oferta y la demanda. Cómo transformar compras en una estrategia de negocios.

✓ **Gestión Financiera**

Formas de financiación externas e internas: Créditos, Impuestos, Proveedores, etc. Foco en rentabilidad vs ventas y/o costos. Planificación fiscal. Mercado de capitales.

✓ **Ventas rentables**

Ventas enfocadas en Ingresos vs. Costos explícitos e implícitos. Análisis de rentabilidad desde la venta. Expansión a otros mercados.

✓ **Gestión del capital humano en contextos de cambio**

Cómo lograr rentabilidad, retener talentos y equipos de trabajo eficientes.

✓ **Negocios 2.0**

Que la tecnología entienda su lenguaje de negocios y haga más rentable su empresa. El desafío, conocer desde nuestro negocio, que demandar y exigir a las soluciones de gestión tecnológica, enfocándonos en optimizaciones y mejoras que se traduzcan en impactos positivos en la rentabilidad la empresa.

✓ **Evolución y proyección del Negocio**

Coyuntura político económica.

29
julio

8:30 a 13 hs

**Encuentro
IDEA PyME
Rosario**

Bolsa de Comercio de Rosario
(Organizado junto a
El Cronista Comercial)

24

septiembre

9 a 18:30 hs

**Encuentro
IDEA PyME
Buenos Aires**

Auditorio Buenos Aires, CABA

6

noviembre

14 a 20 hs

**Encuentro
IDEA PyME
Córdoba**

Ciudad de Córdoba

Para mayor información puede visitar nuestra web: www.ideared.org
o comunicarse a ideapyme@ideamail.com.ar o al 54 11 5861-4329

idea



por Carlos
F. Echezarreta (*)

La huelga y otros derechos garantizados por la Constitución

Entre las medidas legítimas de acción directa de que disponen las organizaciones de trabajadores para hacer valer sus reivindicaciones se encuentra la huelga. En su significado más estricto, se trata de la abstención colectiva de prestar tareas con el objeto de imponer a los empleadores una variante en el intercambio de obligaciones que vinculan a ambas partes de la relación de trabajo.

La huelga es, tal vez, el instituto del derecho laboral que más controversias suscita en la doctrina y la jurisprudencia en cuanto a sus alcances; los fines que pueden perseguirse; los sujetos que pueden ejercerla; la superposición con otros derechos de rango constitucional, su legalidad, su licitud y demás aspectos concernientes.

En principio, es sencillo reconocer que un conflicto entre los empleadores y sus dependientes puede llegar a esa instancia última para obtener concesiones reclamadas por los trabajadores, una vez agotadas las diferentes vías de acuerdo que deben transitarse con anterioridad. Esa ha sido, precisamente, la finalidad plasmada en distintas leyes, tanto de la Nación como de las Provincias, que regulan la administración de los conflictos de intereses.

A pesar de esta simple apariencia, los interrogantes surgen cuando se suceden hechos que no consisten en la simple abstención colectiva de cumplir tareas como dependientes, sino que asumen formas de verdaderos ilícitos, en pugna con otros derechos igualmente respetables de las partes y/ o de terceros afectados.

La experiencia diaria nos muestra que, bajo el nombre de una "huelga", también se ponen en práctica acciones ilícitas, civiles y penales, consistentes en bloqueos de accesos a propiedades públicas o privadas; cortes de rutas y calles; daños a bienes de las empresas afectadas y de terceros; agresiones y otras figuras violentas que

exceden el ejercicio razonable de esa reconocida medida de defensa gremial.

Debemos admitir que la restricción irrazonable del derecho de huelga afectaría uno de los medios esenciales de que disponen los trabajadores y sus organizaciones para promover y defender sus intereses económicos y sociales. Pero el pretexto de su ejercicio no debería menoscabar otros derechos de igual jerarquía que protegen al conjunto de la sociedad.

El Convenio 87 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), reconoce a las organizaciones de trabajadores y empleadores el derecho de organizar sus actividades y de formular su programa de acción, mención de la cual se ha inferido el implícito derecho de ejercer la huelga y el cierre patronal. De ningún modo puede arribarse a la conclusión de que ese reconocimiento faculta a cualquiera de los actores sociales a incurrir en ilícitos o a no respetar la legalidad.

Con ese sentido y no otro, debe interpretarse el artículo 14° bis de nuestra Constitución Nacional, segundo párrafo, que garantiza a los gremios... "el derecho de huelga" desde la reforma de 1957, en tanto para la misma no existen derechos absolutos (arts. 28° y 33°).

En ningún caso los instrumentos internacionales que se refirieron al derecho de huelga, lo han hecho sin condicionarlo al "ejercicio de conformidad con las leyes de cada país" (Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Carta Social Europea, Carta Internacional Americana de Garantías Sociales –Bogotá 1948, y otros).

En la normativa internacional se considera legítima la facultad de los Estados de imponer restricciones legales al ejercicio de la huelga, lo que refleja la correlación del derecho de huelga en consonancia con otras garantías merecedoras de protección.

Las limitaciones apuntan, en la generalidad de los casos, a la no interrupción de los servicios considerados esenciales y también al cumplimiento de preavisos y

negociaciones directas previas a las medidas, exigencias que claramente no se condicen con las interrupciones abruptas que siempre ocasionan graves trastornos al conjunto de usuarios.

En algunas decisiones de la jurisprudencia argentina se ha interpretado que la ejecución de una medida expresiva de un reclamo laboral o social, por la sola mención de ese propósito gremial, da lugar a la protección especial contra las actitudes discriminatorias prohibida por la ley específica.

Un despido o sanción que un empleador dispusiese ante un exceso en ocasión de un reclamo laboral, si no se llegase a demostrar con identidad injuriosa suficiente en el eventual juicio, puede dar lugar a su anulación con una tutela que es superior en la práctica a la que protege la actividad de dirigentes sindicales y representantes de los trabajadores en los establecimientos.

El principal fin de las organizaciones de trabajadores, que las califica como instituciones fundamentales de la sociedad, es la defensa de los intereses y derechos de sus representados. Sus reivindicaciones deberían siempre encuadrarse dentro de la legalidad, para estar en mejores condiciones de reclamar, en todo caso, contra los abusos en que se pueda incurrir en su propio perjuicio.

Los ilícitos civiles en que se incurriese en esa gestión, por lo tanto, deberían dar lugar a la consiguiente reparación cuando se ocasionaran perjuicios a las partes o a terceros. Si la medida fuese dispuesta por una organización de trabajadores y se probase su responsabilidad, ésta debería responder por los daños ocasionados por su dolo, culpa o negligencia.

Similar criterio debería seguirse respecto de los cortes de rutas, daños intencionales, y otras conductas que configuran delitos y están castigados en forma expresa por el Código Penal así como por normas específicas.

Tales ilícitos penales deberían dar lugar a las sanciones aplicadas con el debido proceso ante la Justicia, con la correspondiente intervención preventiva de las fuerzas policiales y de seguridad, dentro del Estado de Derecho al que todos aspiramos.

Los individuos imputables, en su caso, también deberían responder por sus actitudes contrarias a la ley. Las vías penales, laborales o civiles son las adecuadas para que la justicia objetivamente dirima los planteamientos.

No se trata de ser más exigente con quienes invocan reclamos laborales o sociales, sino de considerarlos en igualdad de condiciones frente a las leyes con el resto de la sociedad.

Poco favor a los trabajadores les hacen las organizacio-

nes que encauzan sus reivindicaciones, por más legítimas que sean, mediante actitudes que desconocen los derechos fundamentales de los demás. El respeto de la ley y el acatamiento de la justicia deben ser los pilares esenciales a sostener en defensa de los trabajadores.

Cuando una medida declara perseguir como objetivo la reforma de una ley por parte de una autoridad competente conforme las atribuciones que le asigna el marco constitucional, o cuando pretende forzar una determinada decisión del Poder Judicial, se está bordeando la violación del artículo 22° de la Constitución Nacional, que considera delito de sedición a toda reunión de personas que se atribuya los derechos del pueblo y peticione a nombre de éste.

Algunos episodios recientes han evidenciado que la violencia trasciende el ámbito del conflicto laboral, con niveles deberían alarmar a la sociedad.

Las medidas muchas veces son dispuestas por grupos informales (no por organizaciones de trabajadores), que en casi todos los casos ocultan su identidad y esgrimen elementos contundentes para imponer temor, con reclamos ajenos a la materia laboral o disimulados como tales.

Se mantienen ocupados lugares públicos con asentamientos precarios sin que la policía esté en aptitud de evitarlo y sin que se cumplan las sentencias que ordenan su desalojo.

Los cortes de calles importantes y en horarios centrales, sin ningún preaviso, con total impunidad para los protagonistas, perjudican indudablemente a una gran mayoría que se encuentra, en tales casos, privada de sus derechos sin respaldo de la autoridad pública.

Si no existe una sincera voluntad de acatamiento de las reglas elementales de convivencia por parte del conjunto social, el Estado de Derecho es inalcanzable, con el consiguiente negativo efecto que ello implica y se proyecta hacia el futuro.

Si falta esa aceptación esencial y si los individuos y minorías (afortunadamente todavía lo son) que se conducen fuera de la ley en desmedro de las mayorías no reciben la sanción de las autoridades y el rechazo de la sociedad, el problema no puede resolverse mediante nuevas leyes que se limiten a declarar prohibido lo que ya configura un ilícito o un delito.

La democracia es el mejor modo de elegir las autoridades y, más que eso, es el sostenimiento compartido de las reglas de convivencia, con razonable eficacia, bajo el imperio de las leyes y de las instituciones republicanas. ■

() El autor es abogado laboralista y consultor de empresas. Las opiniones son vertidas a título personal.*



por Daniel
Della Costa

Cuando el fútbol es Mundial

La idea de andar pateando una pelota de cuero, de goma o de alguna tela resistente para meterla en un arco, o en una red o en un cesto, en pugna con varios adversarios, es casi tan vieja como el hombre. Juegos más o menos parecidos se conocieron en China, donde recibía el nombre de *tsuchu* y donde los espectadores se entretendrían masticando arroz inflado. En la Roma de los césares no sólo se divertían en el Coliseo echando cristianos a los leones y viendo cómo los gladiadores se destripaban, sino también practicando una suerte de fútbol al que denominaron *harpastum*. En la Grecia de Pericles no todos eran juegos olímpicos: también le daban a la redonda, aunque al juego lo llamaran *episcyros*. Los mayas supieron jugarse la vida practicando el *pol ta pok* con una pelotita. Y también así se divertieron un montón los indios norteamericanos y los de Oceanía, hasta el punto que ni se dieron cuenta de la que se les venía con la llegada de los blancos.

Es decir que casi todos los pueblos supieron entreteñerse (y hasta matarse, herirse o poner en riesgo su existencia) pateando algún símil de la pelota y esforzándose por embocarla en arcos, cestos o en el rostro del adversario. Y cada uno también dándole su nombre y su reglamento al juego, mucho antes de que lo hicieran los ingleses. Quienes, como se sabe y tras un montón de años de jugarlo a la que te criaste, decidieron en 1853 crear *The Football Association*; o sea el hoy lejano antecedente de lo que sería esta pasión de multitudes que, a partir de 1930, dio lugar a los campeonatos mundiales.

Pero lo importante es que desde entonces y salvo alguna guerrita mundial, estos campeonatos se juegan cada 4 años dando lugar a una agitación increíble. Lo que tiene una parte beneficiosa y no sólo para el país organizador que se llena de turistas, sino para el común de los vecinos, ya que durante ese recreo visual y emocional el tipo se olvida de los acreedores, de lo que gana, del jefe o de la suegra y hasta los más audaces se atreven a tirarse una cana al aire aprovechando esta distracción globalizada. Que, además, siempre ofrece

motivos para extasiarse si el equipo de su país mantiene las chances de arrimar al desenlace triunfal del campeonato; o de quejarse si sus jugadores actuaran como once pataduras.

Pero también - y esto hay que decirlo, aunque duele - la globalización del fútbol, la TV y estos mundiales, suelen ejercer una presión inaudita sobre los pibes; y, más que eso, sobre los padres de los pibes. Porque el fútbol, más que un deporte *berreta* como lo fue en su origen cuando los marineros ingleses lo jugaban en el puerto de Buenos Aires, se convirtió en una fábrica de multimillonarios, tipo Hollywood, ex jerarcas soviéticos o jeques árabes. Hoy el común de los viejos ya no sueña con que el pibe se reciba de "dotor" y con ponerle "chapa en la puerta" como Giuseppe el zapatero, el personaje de aquel tango del año 30. Lo que más anhela es que el retoño, que todavía juega en las canchitas del barrio, del club o de las escuelas de fútbol, sea un pichón de crack. Que patee con las dos piernas, que sea un driblador endiablado, que haga goles de película y, sobre todo, que lo descubra el emisario de algún club grande de Europa y se lo lleve a jugar en primera con un contrato colosal. Es decir que el pibe, pero también sus padres, abuelitos o la hermanita fea se conviertan, por parentesco, en figuras internacionales que, además, estén en condiciones de mudarse cuando se les cante y de comprarse un Porsche 0 km.

Sumado a esto, está bien claro que los mundiales de fútbol han dejado de ser una expresión del alma amateur o del orgullo por vestir la camiseta. Porque viendo los partidos por TV, como el común de los mortales sin otra posibilidad que ésa, también están los intermediarios; los tipos que, si no descubrieron al crack cuando jugaba en el potrero o en el club de barrio, lo tienen ahí servido en bandeja en el Mundial. De ahí que cuando el torneo se cierra, el *player* que hizo un par de goles de chilena, el arquero que le sacó un sablazo al 9 de los húngaros, el que volvió loco con sus gambetas a la defensa germana, todos esos y tantos más que llegaron a lucir los colores de su país, no vuelven más. Habrá que ir a buscarlos a Abu Dhabi, a Estambul o a Pekín. Porque, qué duda cabe, el Mundial es un acontecimiento maravilloso. Pero mucho menos deportivo que cuando los verdes no estaban omnipresentes. ■



agenda 2014
PROGRAMAS EJECUTIVOS
SEGUNDO SEMESTRE

ESCUELA DE NEGOCIOS **idea**

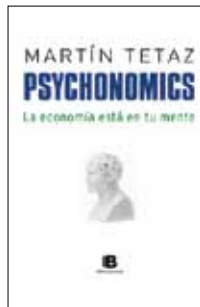
Pionera en capacitación ejecutiva en la Argentina. Desde 1968, se ha posicionado como una de las instituciones educativas más elegidas por las empresas por lograr una perfecta combinación entre el ámbito académico y la dinámica empresarial y organizacional.

- Contabilidad para No Especialistas
- Contratos de Abastecimiento
- Convirtiéndose en Jefe
- El Desafío de Conducir Personas
- Estrategia de Venta Consultiva y Atención al Cliente
- Finanzas para No Financistas
- Fundamentos de Negociación
- Gestión del Desempeño
- Gestión Estratégica de la Comunicación Interna
- Herramientas de Negociación Avanzada
- Indicadores de Gestión de Recursos Humanos
- La Mente del Manager
- Liderazgo y Creación de Valor
- Planeamiento y Tablero de Control
- Presentaciones Orales Efectivas
- "Storytelling"
- Técnicas Expresivas para la Exposición en Público
- Trabajo en Equipo

Consultas e informes:
+ 54 11 5861-4300
escuela.de.negocios@ideamail.com.ar
www.ideared.org



Los cambios de los últimos meses en la política económica impulsaron las ventas de varios libros que analizan sus causas y consecuencias. Los títulos relacionados con la actual situación argentina comparten con varios "clásicos" el ranking de libros más vendidos.



Economía

1. Economía descubierta

Autor: Tomás Bulat
Editorial: Ediciones B

2. Psychonomics

Autor: Martín Tetaz
Editorial: Ediciones B

3. Por qué fracasan los países

Autores: Daron Acemoglu y James A. Robinson
Editorial: Planeta

4. ¿Qué hacemos con los pesos?

Autor: Mariano Otáloro
Editorial: Planeta

5. Macroeconomía Argentina

Autor: Miguel Braun
Editorial: Alfaomega Grupo Editor

6. Las islas del tesoro

Autor: Nicholas Shaxson
Editorial: Fondo de Cultura Económica

7. Economía. Elementos de Micro y Macroeconomía

Autores: Francisco Mochón y Víctor Becker
Editorial: McGraw-Hill

8. Economía a contramano

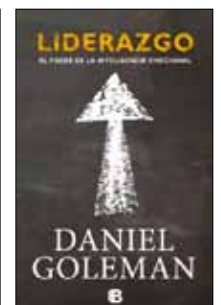
Autor: Alfredo Zaiat
Editorial: Planeta

9. Cómo invierten los que ganan

Autor: Mariano Pantanetti
Editorial: Debate

10. Todo lo que hay que saber sobre economía argentina

Autor: Matías Tombolini
Editorial: Paidós



Administración y Marketing

1. Coaching Coactivo

Autor: Kimsey House
Editorial: Paidós

2. Management

Autor: Armando E. Bertagnini
Editorial: Prentice-Hall

3. Amor... Sos la inversión de mi vida

Autor: Mariano Otáloro
Editorial: Paidós

4. Primero rompa todas las reglas

Autor: Marcus Buckingham y Curt Coffman
Editorial: Norma

5. ¿Quién se ha llevado mi queso?

Autor: Spencer Johnson
Editorial: Empresa Activa

6. La empresa emergente

Autor: Rafael Echeverría
Editorial: Granica

7. El liderazgo de Francisco

Autor: Bernardo Barcena
Editorial: Ediciones B

8. Metamanagement

Autor: Fredy Kofman
Editorial: Grito sagrado

9. El negocio del siglo XXI

Autor: Robert Kiyosaki
Editorial: Aguilar

10. Liderazgo

Autor: Daniel Goleman
Editorial: Ediciones B

Fuente: Cúspide.com



Renová tu casa
combinando los
nuevos colores de
Recuplast



pradera



Recuplast Interior

Látex Acrílico Interior con color

Ahora el Recuplast Interior viene con 6 colores de línea.

- Óptima nivelación.
- Excelente poder cubritivo.
- Alto rendimiento.
- Fácil aplicación.



LIMONCHELO

UVA

CARMIN

PRADERA

MANGO

DANUBIO



por **Ernesto J. Ferrer**

Aniversario de Oro

Estas líneas tienen el propósito de rendir homenaje al Coloquio de IDEA, que en este 2014 cumple orgullosamente 50 años ininterrumpidos de realización. Se trata, ni más ni menos, del **"Aniversario de Oro"** de nuestro Coloquio. Este tradicional encuentro nació en 1965 y fue ganando relevancia y prestigio al mantener inalterables los mismos objetivos que guían su realización en el presente: brindar a los líderes empresarios y a diversos sectores de la sociedad un espacio de diálogo serio, independiente y pluralista para que, en libertad, puedan identificar tendencias, debatir ideas y buscar acuerdos sobre cuestiones que contribuyan a construir el futuro de la Nación mediante el aporte de nuevos diagnósticos, propuestas y acciones.

De aquellas reuniones iniciales de no más de un centenar de personas, el Coloquio hoy reúne a más de ochocientos participantes, que representan a los distintos sectores de la sociedad y posibilita un activo y diversificado intercambio personal e intelectual. Los debates enriquecen ideas propias y permiten arribar a conclusiones que constituyen una voz ampliada no sólo sobre las cuestiones que cada año más interesan al país, sino también sobre aquellos temas y tendencias que demandarán a mediano plazo un tratamiento especial, teniendo en cuenta los tiempos por venir.

Esa mirada prospectiva de IDEA en el análisis anticipado de temas como la educación; el empleo; los ideales republicanos; el respeto por las reglas de juego y las instituciones; la inclusión social y la necesidad de buscar acuerdos básicos entre los distintos actores de la vida nacional fue corroborando, con el paso del tiempo, su pensamiento precursor al mostrar su fuerte preocupación por promover la construcción de una Nación integrada en lo interno e integrada al mundo, que llega hasta nuestros días.

A la participación de todo el arco político y gubernamental de los tres poderes republicanos de la Argentina, como de intelectuales nacionales, representantes eclesíasticos y referentes sociales, IDEA sumó también el aporte de líderes políticos extranjeros que en distintos momentos marcaron hitos en sus respectivos países.

Así, figuras destacadas como César Gaviria, Alejandro Toledo, Ricardo Lagos, Fernando Henrique Cardozo, Luiz Inácio Lula da Silva, Julio María Sanguinetti, Tabaré Vázquez, Felipe González y José María Aznar contribuyeron a enriquecer el contenido de distintas ediciones,

El Coloquio también convocó a intelectuales de la talla de Mario Vargas Llosa, Carlos Fuentes, Guy Sorman, Francis Fukuyama, Pilar Rahola, Samuel Huntington, Sebastián Edwards o Adam Kahane, con sus aportes para analizar el presente y el futuro desde visiones diferentes.

En sus primeras décadas, el Coloquio tuvo lugar en distintos y distantes lugares de nuestro país: Villa la Angostura, Ascochinga, Zapla, Ushuaia, Paraná, Puerto Iguazú, Pinamar, Chapadmalal, Bariloche y Mar del Plata. Pero también desde 1999 y con el objetivo de reforzar la impronta regional, nacieron los **Precoloquios** (42 hasta hoy), que se concretaron en Córdoba, Mendoza, Tucumán, Comodoro Rivadavia, Puerto Madryn, Rosario y Salta, a los que debe sumarse el realizado en 2001 en San Pablo (Brasil), donde convergieron ambos gobiernos, representados por sus ministros de Economía, además de empresarios y expertos de ambos países.

Seguramente esta rápida y breve recorrida no agota el significado que tiene el Coloquio de IDEA ni el esperado reencuentro anual en cada edición. Pero no sería posible terminar esta carta sin transmitir un imprescindible y sincero agradecimiento a todos los involucrados en este desafío que se ha venido planteando todos los años a lo largo de medio siglo. Y, en especial, a los responsables de coronar próximamente con éxito su 50° Aniversario: a su presidente, Isela Constantini y a los miembros del Comité Coloquio por su entrega generosa y por seguir esta tradición que todos los empresarios aunados en IDEA han mantenido férreamente, a pesar de todas las circunstancias y de los tiempos. Un agradecimiento que debe extenderse a las empresas patrocinadoras, sin cuya colaboración sería muy difícil cumplir con el objetivo propuesto,

Hasta la próxima. ■

Ernesto Ferrer

Las personas que toman las decisiones más importantes están en Very Important People ¿Quiere conocerlas?

¿Le gustaría contactar a los potenciales clientes que más le interesan? ¿Conocer a quienes manejan las empresas más importantes del mercado? ¿Saber con certeza quienes son los funcionarios en áreas críticas? ¿Contactarse con líderes de opinión y periodistas? ¿Quiere llegar a las personas que toman decisiones? Con Very Important People (www.vip.com.ar) podrá hacerlo.

Le ofrecemos una herramienta de consulta efectiva que se actualiza permanentemente para ventas, marketing, comunicación o prensa. Las compañías más importantes ya nos utilizan.



**Very
Important
People®**

**Very Important People® =
Publicación + Software + Web + Help Desk**

E-mail: info@vip.com.ar
www.vip.com.ar

*Celebramos que
llegar a un límite
sea la oportunidad
para innovar.
Celebramos la inteligencia*



pwc

Auditoría. Asesoramiento Impositivo y Legal. Consultoría.