



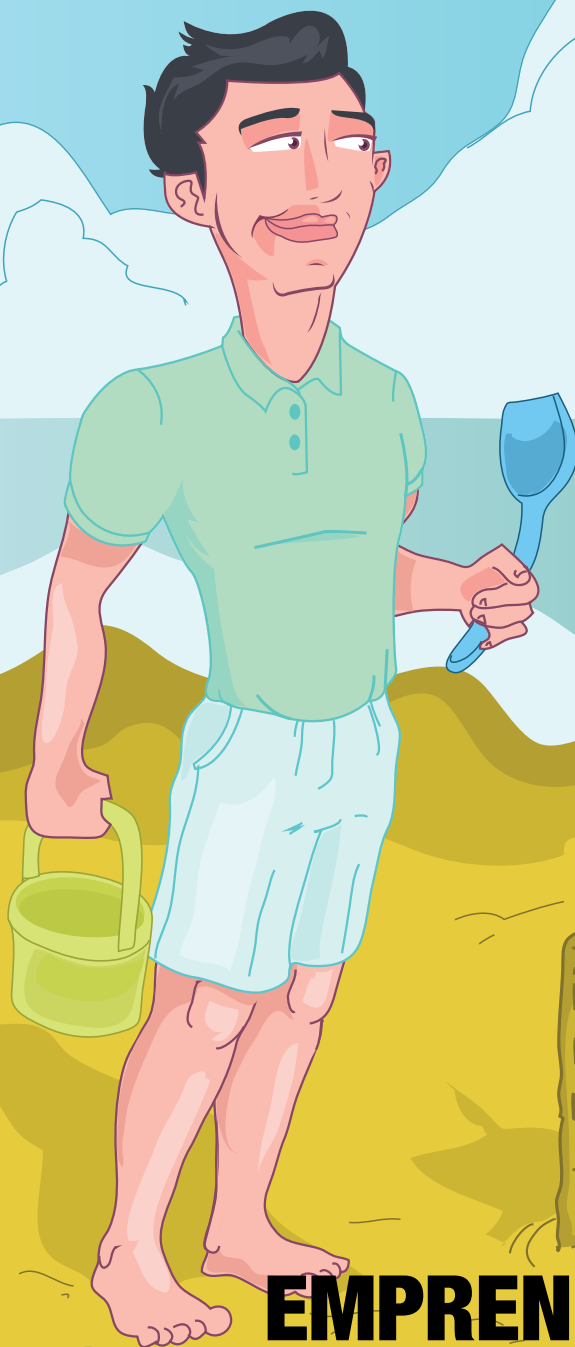
Entrevista:
Gustavo Svarzman,
subsecretario de
Desarrollo Econó-
mico GCABA



**Subsidios a
matriculados.
Importantes
mejoras**



**Honorarios Mínimos.
Incremento en el
módulo**



consejo

Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires AÑO IV - Número 21 - Marzo 2012 - Buenos Aires, Argentina - ISSN 1851 - 6610

EMPREENDEDORISMO

La visión de los profesionales. Claves, tips y casos exitosos

AL ENCUENTRO DEL MATRICULADO Y DE LA SOCIEDAD

Transitando por la mitad del período de funciones de quienes asumimos la conducción del Consejo en julio de 2010, es placentero observar que gran parte de los objetivos que nos habíamos propuesto se fueron cumpliendo sin solución de continuidad, aun a sabiendas de que debemos –y, más importante aún, sabemos que podemos- ir por más.

Al iniciar nuestra gestión nos habíamos planteado, entre otros objetivos, facilitar cada vez más el trabajo de nuestros profesionales y optimizar sus tiempos. Los tres ejes sobre los que giraron nuestras propuestas y compromisos eran:

• **Descentralizar el Consejo**, estableciendo delegaciones que acerquen nuestra Institución a los matriculados. Aquellos profesionales que residen o trabajan en (o cerca de) los barrios de Flores-Caballito, Belgrano y Parque Patricios ya disfrutaban de la enorme ventaja de poder realizar un vasto número de trámites sin tener que desplazarse al centro de la ciudad.

- **Ampliar las conexiones remotas** para la realización de trámites. Ya desde octubre del año pasado se realizan certificaciones de ingresos por Internet, y se prevé ir incorporando en el futuro otro tipo de documentación a legalizar en función de los acuerdos que se vayan implementando con los distintos organismos.

- Mejorar la capacitación a través de la oferta de **cursos a distancia**. A un año y medio de haberse implementado la primera de tales conferencias, han sido numerosísimos los matriculados que aprovecharon la posibilidad que les ofrece el Consejo –desde su hoy vasta videoteca- a fin ampliar o actualizar sus conocimientos desde la PC de su casa o lugar de trabajo en el momento que consideren apropiado.

En este plano, nos parece atinado terminar de conso-

lidar estos nuevos servicios antes de iniciar una nueva expansión.

Otro de los planos en los cuales habíamos depositado nuestras ambiciones originales fue el de ser cada vez más **referentes de la vida pública argentina**. Para ello incrementamos nuestras acciones a fin de relacionarnos más intensamente con las distintas cámaras y asociaciones empresarias, como así también con los organismos públicos y hasta partidos políticos, en el entendimiento de que debíamos ser parte de la generación de normas y no meros espectadores y críticos posteriores.

Consideramos que ha sido crucial nuestra participación en la legislación de la nueva normativa sobre lavado de dinero, ya que, al haber podido plantear nuestras observaciones a la Unidad de Información Financiera (UIF), se logró que aquellos profesionales que no cuentan con estructura suficiente queden fuera de la figura de sujeto obligado a informar.

Pero la frutilla del postre fue la presentación y la llamante publicación de las **“Bases y lineamientos generales para una futura reforma tributaria”**, trabajo para el cual se convocó a un equipo de destacados especialistas en la materia que integran nuestra Institución. Ello en el entendimiento de que, expertos en la temática por tener que lidiar permanentemente con su aplicación, tenemos –y desde ya sentimos- la obligación de contribuir al mejoramiento del cumplimiento fiscal voluntario, de dotar de mayor equidad y competitividad al mismo, y de contemplar en forma adecuada los derechos y garantías de los contribuyentes.

Como bien se señala en el capítulo introductorio del documento, consiste en “un emprendimiento de alien-to que, por supuesto, no termina en un simple informe”, sino que “necesita un seguimiento permanente en todos los planos”. Proponemos un sistema tributario

SUMARIO



STAFF:

Director Responsable

Dr. Alberto Schuster

Director Redacción

Dr. Julio R. Rotman

Coordinación Periodística

Dr. Domingo J. Leto

Dr. Julio César Santoro

Dr. Carlos Quarracino

Diseño y Diagramación

Voz e Imagen

Impresión: IPESA



Instituto Verificador de
Comunicaciones

Consejo Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad Autónoma
de Buenos Aires es una Publicación
del CPCECABA.

Registro Nacional de la Propiedad

Intelectual: N° 663220

ISSN 1851-6610

Viamonte 1549 (1055)

Buenos Aires - Argentina.

Tel. 6009-1600 (líneas rotativas)

Sitio Web:

www.consejo.org.ar

consejo@consejo.org.ar

Queda permitida la reproducción
total o parcial del contenido de esta
publicación citando la fuente.
El contenido de las notas y los
comentarios de colaboradores no re-
flectan necesariamente el pensamiento
y la filosofía del Consejo Profesional
de Ciencias Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires.

EDITORIAL

Pág. 4



AGENDA

Tendencias en el mundo laboral
El dólar y el "dilema de Triffin"
¿Dueños?

Pág. 8

Pág. 8

Pág. 9



NOTICIAS DEL CONSEJO

Reuniones con Lorenzino y Macri
Subas en los subsidios
Subsidio por Edad Avanzada
Incrementos en los HMS

Pág. 10

Pág. 10

Pág. 11

Pág. 11



TEMA CENTRAL - "EMPRENDEDORISMO"

Institucional
Fomento a las Pymes
Entrevista — Gustavo Svarzman
Capacitación
Pymes
Panorama Emprendedor
Entrepreneurship
Entrepreneur
Proyectos de inversión
Consultoría
Marketing Estratégico
Inversores Ángeles

Pág. 16

Pág. 17

Pág. 20

Pág. 23

Pág. 24

Pág. 28

Pág. 30

Pág. 35

Pág. 47

Pág. 48

Pág. 53

Pág. 54



GUSTAVO SVARZMAN,
Subsecretario de Desarrollo Eco-
nómico del Gobierno de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

Pág. 20



TRIBUTACIÓN

Columna de la AFIP
Jurisprudencia Tributaria
Consultorio Impositivo y Previsional

Pág. 58

Pág. 60

Pág. 62



PANORAMA ECONÓMICO

¿Qué dejaron los últimos
años de nuestra economía?

Pág. 68



CIRCULO DE BENEFICIOS
GOURMET



La huella — Espacio de Arte
La Robla

Pág. 72
Pág. 73



TENDENCIAS

Los nuevos equipos de Blackberry
Smartphone de 4 núcleos de LG
La nueva Chevrolet S-10
Mini Cabrio Highgate

Pág. 74
Pág. 74
Pág. 75
Pág. 75



HUMOR

Pág. 82



BON VIVANT

El gran actor: el vino... ¿y el teatro?
Descorchados 2012, la nueva Guía de Vinos de la Argentina

Pág. 76
Pág. 76



CONSEJO KIDS

Pág. 78



SALA DE LECTURA

Pág. 80

SUMARIO

CINCO TENDENCIAS QUE REVOLUCIONAN EL MUNDO LABORAL

Las grandes empresas optaron por utilizar recursos más efectivos y productivos respecto de sus empleados y gestiones. Se trata de cinco nuevas tendencias que revolucionan el mundo laboral y que ya fueron incorporadas por 6 de cada 10 grandes empresas para mejorar su rendimiento profesional. ¿Cuáles son? Capacidad de influir en las personas, mejoras en la productividad personal, articulación de la Generación Y con la Generación X, beneficios en las políticas de maternidad y estrategias para la prevención del estrés. “Son los nuevos puntos fuertes que las empresas líderes explotan al máximo para obtener mejores resultados y aumentar la eficiencia empresarial entre un 20 y un 30%”, opina Lina De Giglio, directora de Capacitar Desarrollo Empresarial.

Cada vez son más los empresarios que toman cursos para aprender a influir en las personas o bien que envían a sus empleados a asistir a esta clase de capacitaciones. Desde pedir un aumento de sueldo a cerrar un negocio multimillonario, siempre se busca convencer al otro, sea

un jefe, un empleado o un inversor. “La influencia busca consenso, se propone obtener un resultado que satisfaga las necesidades legítimas de ambas partes y, para eso, requiere internalizar ciertas técnicas en el trabajo diario”, afirmó De Giglio.

También son cada vez más las empresas que cuentan con empleados jóvenes, de entre 20 y 30 años, que se distinguen por una actitud desafiante y retadora. Ellos constituyen la Generación Y, que contrasta en varios sentidos con sus jefes o gerentes. Frente a esto tienen dos opciones: pelear con ellos o negociar. “En el último tiempo, las empresas han implementado distintas consultorías y capacitaciones para que el adulto de la Generación X (de entre 30 y 50 años) comience a negociar con los Y, ya que esto es reconocer que ante nosotros tenemos una generación con más conocimientos, otros valores e ideales, e incluso con una creatividad mucho más desarrollada”, sentenció Lina De Giglio.



EL DÓLAR Y EL “DILEMA DE TRIFFIN”

La crisis financiera global, que empezó en el mercado de las hipotecas *subprime* de Estados Unidos en agosto de 2007, puso en tela de juicio la centralidad del dólar en el sistema monetario internacional. Son numerosos los políticos y economistas que opinan que la crisis actual se debe al denominado “dilema de Triffin” (en honor a Robert Triffin, un economista belga que anunció este fenómeno). Este dilema fue el que hizo quebrar el sistema Bretton Woods en 1971 cuando Richard Nixon rompió con el anclaje entre el dólar y el oro. Durante el período de Bretton Woods, el “dilema de Triffin” se

refería a que el emisor de la divisa internacional por excelencia, Estados Unidos, enfrentaba una paradoja: por un lado, debía proporcionar la suficiente liquidez global para estimular la actividad económica mundial, pero, al mismo tiempo, contribuía a generar dudas sobre su capacidad de mantener la convertibilidad de su moneda a 35 dólares la onza de oro. Llegaría un momento en que habría más dólares en circulación que oro en Fort Knox y, en consecuencia, la centralidad del dólar se vería anulada. El pronóstico de Triffin se cumplió solo a medias. El sistema Bretton Woods quebró en 1971,

pero gracias a su poder hegemónico Estados Unidos salió del dilema sin mayores dificultades. Es más, la centralidad del dólar se vio incluso reforzada al convertirse la moneda norteamericana en el ancla de un sistema ya no metalista, sino fiduciario.

Sin embargo, el “dilema de Triffin” no desapareció. Está más presente que nunca, según un trabajo de Miguel Otero Iglesias para el Real Instituto Elcano con sede en Madrid. “EE.UU. sigue en medio de una contradicción de términos. Por un lado, al ser el emisor de la moneda internacional, se ve obligado a proporcionar la liquidez necesaria para el buen funcionamiento de la economía global. El problema es que esa emisión implica un déficit en la cuenta corriente. Y cuanto más emisión, más

déficit. Llegará un momento en que el tamaño de ese déficit erosionará la credibilidad crediticia del país y, por tanto, la centralidad del dólar.”

La crisis actual ha hecho que China, el mayor acreedor de Estados Unidos, cuestione la credibilidad crediticia de la mayor potencia económica y militar del mundo. Desde que en marzo de 2009 el gobernador del banco central chino, Zhou Xiaochuan, publicara un ensayo donde indicaba que las causas de la crisis hay que encontrarlas en el “dilema de Triffin”, las autoridades chinas han denunciado en numerosas ocasiones la centralidad del dólar en el sistema y han demandado el inicio de un debate entre las mayores potencias del mundo sobre la reforma del sistema monetario internacional.



¿DUEÑOS?

El Banco Nación y el Ciudad son las dos entidades que entregan más créditos hipotecarios en la Argentina. Pero, según estimaciones privadas, sólo el 10% de las operaciones de compra de inmuebles se hace con algún tipo de crédito, mientras que la gran mayoría se realiza con ahorros propios. Las instituciones suelen ofrecer diversos tipos de líneas crediticias, pero la mayoría de los beneficiarios, al comienzo, tienen cuotas elevadas que pueden representar hasta el 40% de los ingresos (por eso, muchas veces las personas desisten de pedir un préstamo).

“La hipótesis central de este fenómeno es que no hay mecanismos de ahorro para los sectores medios y medios altos”, opina Eduardo Levy Yeyati, director de la consultora Elypsis. El economista, que escribió sobre este proceso de “inquilinización” en su blog, aseguró que es necesario constituir instrumentos que permitan

mantener el valor del ahorro porque, si no, las personas terminan gastándolos en bienes que se desgastan más, como el auto o los electrodomésticos.

El censo de 2010 que elaboró el INDEC estimó que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el 31% de los inmuebles estaba ocupado por inquilinos, cuando en 2001 esa proporción era 23%. El 15% de los que vivían en la provincia de Buenos Aires en 2010 pagaba un alquiler, y en 2001 lo hacía el 10%, según la información oficial; y en Córdoba estos porcentajes eran del 22% en 2010 y del 17% en 2001.

El INDEC da cuenta de que el *boom* de la construcción fue impulsado por los sectores con más poder adquisitivo, que compraron una segunda o tercera vivienda como inversión para alquilar, y no por sectores medios para su primera propiedad.

Reuniones cumbre con Hernán Lorenzino y Mauricio Macri

Desde que la actual conducción del Consejo inició su gestión, se puso énfasis en la necesidad de instrumentar canales de diálogo que permitan implementar un mayor acercamiento con los organismos públicos que regulan las actividades vinculadas al quehacer profesional. El objetivo ha sido proponer el trabajo en conjunto para lograr una armonización que -en definitiva- termine resultando útil para el profesional, para las empresas a las que asesora y el propio Estado.

Dentro de esta línea de acción, a principios de este año, los Dres. Alberto Schuster, Jorge Rodríguez Córdoba y Julio Rotman -presidente, vicepresidente y secretario de nuestro Consejo, respectivamente- mantuvieron sendas reuniones con el Ministro de Economía y Finanzas, Dr. Hernán Lorenzino, y con el Jefe de Gobierno de la CABA, Ing. Mauricio Macri, quien recibió a nuestras autoridades en compañía del secretario de Hacienda del

GCABA, Dr. Néstor Grindetti.

Tanto a uno como a otros se los impuso sobre aquellos temas que son de interés de la profesión de las Ciencias Económicas tanto en el plano nacional (Lorenzino) como en el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Macri y Grindetti). Uno de los problemas que se plantearon en ambas entrevistas -y que será eje de futuras reuniones- es la necesidad de que los profesionales en Ciencias Económicas que integran los planteles de los organismos gubernamentales -tanto en una jurisdicción como en la otra- cumplan con la obligación de matricularse que impone la Ley 20.488.

En ambas visitas, nuestras autoridades entregaron a los altos funcionarios ejemplares del **libro Bases y lineamientos generales para una futura Reforma Tributaria** y de la revista **Proyección Económica**, editados recientemente por nuestro Consejo.

Importantes subas en los valores de los subsidios

Buscando adecuar los montos de los subsidios a las necesidades de los matriculados, las autoridades del Consejo resolvieron un importante ajuste en los valores de los mismos. Estos subsidios proporcionan a nuestros profesionales un apoyo adicional en circunstancias en

las que se producen acontecimientos extraordinarios. Para consultar los importes vigentes desde el 1° de enero de 2012, consultar en nuestra página web (www.consejo.org.ar) en la sección Subsidios.



Se extiende el alcance del subsidio por Edad Avanzada

La Mesa Directiva aprobó modificar el alcance del subsidio por Edad Avanzada, haciéndolo extensivo a más matriculados. En efecto, hasta ahora podían acceder al subsidio por Edad Avanzada aquellos matriculados que hubieran tenido la matrícula vigente durante 35 años en este Consejo Profesional, tuvieran la edad mínima de 74 años, y fueran beneficiarios del Sistema Nacional de Previsión Social, amén de no contar con ingresos mensuales promedio superiores a los fijados por la Mesa Directiva (actualmente de \$ 3.000.-).

A partir de ahora, el beneficio es extensivo a todos aquellos que cumplan con los siguientes requisitos en cuanto a edades mínimas y de años de antigüedad de ma-

trícula vigente en este Consejo Profesional (aun cuando a la fecha de la solicitud tengan matrícula cancelada):

- 70 años de edad y 39 años de matrícula vigente;
- 71 años de edad y 38 años de matrícula vigente;
- 72 años de edad y 37 años de matrícula vigente;
- 73 años de edad y 36 años de matrícula vigente;
- 74 años de edad y 35 años de matrícula vigente.

Se recuerda que aquellos matriculados que sean beneficiarios del Sistema Nacional de Previsión Social en razón de discapacidad o invalidez tendrán derecho al subsidio sin que se les exija la condición de la edad mínima, bajo ciertos otros requisitos.



Incrementos en los Honorarios Mínimos Sugeridos

La Mesa Directiva de nuestra Institución aprobó un incremento en el módulo para fijar los Honorarios Mínimos Sugeridos para todos los profesionales en Ciencias Económicas matriculados.

De tal manera, del valor anterior de \$ 28.- se pasa al

nuevo importe de \$ 35,60.-, el cual regirá a partir del 1º de febrero. Cabe recordar que el módulo es la unidad de medida utilizada para expresar los Honorarios Mínimos Sugeridos, según se desprende del Informe aprobado por Res. C. D. N° 63/07.



Día Internacional de la Mujer

Con la presencia de autoridades, nuestra Institución distinguió a **María Teresa Casparri, Christiane Dosne de Pasqualini y Gigliola Zecchin “Canela”**. Fue el pasado 9 de marzo en el auditorio “Prof. Juan Arévalo”.

Como todos los años, el Consejo realizó el Homenaje en el Día Internacional de la Mujer. El acto, que se llevó a cabo el pasado 9 de marzo en el auditorio “Prof. Juan Arévalo”, estuvo organizado por la Comisión de Acción Cultural y contó con la presencia de las autoridades del Consejo.

Este año, las distinciones fueron para María Teresa Casparri (Dra. en Ciencias Económicas, Actuarial, Licenciada en Economía y Contadora Pública de la UBA), Christiane Dosne de Pasqualini (Investigadora de la Academia Nacional de Medicina) y la periodista, animadora de TV y escritora Gigliola Zecchin, más conocida como “Canela”.

A continuación, una síntesis de las trayectorias de estas distinguidas mujeres:

María Teresa Casparri: Dra. en Ciencias Económicas, Actuarial, Licenciada en Economía, Contadora Pública (UBA). Actualmente Profesora Emérita de la UBA. Profesora de Grado, de Posgrado y de Doctorado UBA. Directora del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, Directora del Centro de Investigación en Métodos Cuantitativos aplicados a la economía y la gestión. Directora de la Carrera Docente. Directora de la Maestría en Gestión Económica y Financiera de Riesgos. Consejera Titular desde el advenimiento de la democracia en forma ininterrumpida hasta la actualidad.

Christiane Dosne de Pasqualini: Na-

ció en Francia en 1920. En 1942 se recibió de Doctora en Medicina Experimental. Ese año ganó una beca de la Federación Canadiense de Mujeres Universitarias para trabajar con Bernardo Houssay en el Instituto de Fisiología de la Universidad de Buenos Aires. En 1957, Alfredo Pavlovsky le ofreció crear una Sección Leucemia Experimental en el Instituto de Investigaciones Hematológicas que dirigía en la Academia Nacional de Medicina. Se inició con una Beca de FUNDALEU hasta su incorporación en 1963 en la Carrera del Investigador del CONICET, donde llegó a Investigador Emérito en 2003. Es Miembro Correspondiente de la Academia Nacional de Ciencias y la de Medicina de Córdoba. Recibió muchos premios, incluyendo el Konex 1993 para Ciencia y fue miembro del jurado respectivo en 2003.

Gigliola Zecchin “Canela”: Nació en 1942 en Vicenza, Italia. Se trasladó a la Argentina en 1951, y en 1975 adoptó la ciudadanía de nuestro país. Periodista cultural y escritora, desde 1962 comenzó a trabajar en radio y televisión. Desde entonces y hasta el presente ha sido periodista, conductora, guionista y creadora de radio y televisión. Participó de numerosos ciclos radiales y televisivos: “Buenas tardes mucho gusto”, “La gallina verde”, “Para crecer”, y “La otra tierra”. Creó y condujo “La luna de Canela” y “Café con Canela”.

En los últimos años, su productora puso en el aire “Generaciones” (Ra-

dio Nacional) y “El periodismo que viene” (TN). Para Editorial Sudamericana, creó el Departamento de Literatura para Niños y Jóvenes y editó 250 títulos. Escribió 28 libros para niños y 4 para adultos. Ganó, entre otros premios, Martín Fierro, Cruz de Plata Esquiú, Santa Clara de Asís, ATVC y FundTV (PK). Recibió la Orden de Caballero del Estado Italiano y la Medalla de Oro al esfuerzo y el trabajo de su ciudad natal, Vicenza (Italia). Premio Santa Clara de Asís 1997 por su trayectoria profesional.

El Consejo apuesta por el emprendedorismo

Dr. Mariano Lucchetti (*)
Gerente Técnico
Consejo Profesional de Ciencias
Económicas de la CABA

El interés por estudiar el emprendedorismo como factor del crecimiento económico ha aumentado en los últimos años en todo el mundo. La evidencia empírica nos señala que es determinante para el desarrollo de los países, particularmente para aquellos que han sufrido drásticos cambios en su sendero de crecimiento a través del tiempo.

Desde el Consejo consideramos la necesidad de potenciar, ayudar y fomentar el crecimiento de las PyMEs para que puedan desarrollar nuevos productos, generar mayor productividad y alcanzar nuevos mercados.

En particular, desde nuestra Institución hemos desarrollado durante los últimos años una vasta cantidad de actividades destinadas a capacitar a los profesionales en Ciencias Económicas matriculados y colocarlos a la altura de las necesidades del mercado.

Entre las actividades más relevantes, podemos mencionar la participación en los programas para emprendedores establecidos por la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el dictado -junto



con la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación- del Curso Especializado en Elaboración de Proyectos, además de contar con una Comisión de Estudio abocada al análisis de la evaluación de los proyectos de inversión.

Asimismo, y en el afán de trascender a toda la comunidad, el Consejo ha dicho “presente” con un equipo de asesores profesionales en el Día del Emprendedor Porteño, evento que reúne a más de 3.000 empre-

dedores, con el objetivo de difundir la necesidad de contar con un profesional en Ciencias Económicas junto al emprendedor.

Como corolario de todas las actividades realizadas, durante el año 2010 fue creado el Centro de Emprendedores del Consejo, desde donde se fomentan todas las acciones vinculadas al mundo emprendedor.

(*) *Lic. En Economía*



Apoyo a emprendedores como política pública

Dr. Horacio Roura (*)
Secretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME) del Ministerio de Industria

Desde 2003 a la fecha hay casi 150.000 nuevas empresas en la Argentina. Casi todas son pequeñas y medianas; más del 60% fueron creadas por jóvenes.

Este dato muestra de manera indubitable que la actividad emprendedora es una realidad en la Argentina. Una realidad que, para explicar de manera sintética un fenómeno complejo, se apoya en dos causas principales.

Por un lado, la sociedad argentina se caracteriza por su capacidad de buscar nuevos caminos, de aprovechar las oportunidades, de generar riqueza, quizás por ese espíritu inmigrante que nos caracteriza, y que está presente tanto en la migración europea de principios del siglo XX como en las migraciones internas a partir de 1950 y la de nuestros hermanos latinoamericanos en las últimas décadas.

Por otro lado, en los últimos nueve años esa característica emprendedora de nuestra sociedad pudo desarrollarse en un ambiente económico que claramente la favorecía.



Así, los emprendedores no tuvieron, como en otras épocas, que luchar para sobrevivir, sino que pudieron usar su energía, creatividad y capacidad de tomar riesgos para generar empleo y contribuir al aumento de la producción nacional.

Este ambiente favorable no apareció por casualidad. Por el contrario, es el resultado de políticas económicas y sectoriales pensadas e implementadas para fortalecer la industria nacional, con la generación

de empleo como objetivo, y con la incorporación de sectores antes postergados a la economía real como motivación. Se crearon así las condiciones de una renovada y pujante demanda de productos y servicios en todos los sectores.

La voluntad política de fortalecer a la industria nacional como el mejor camino hacia la consolidación de una sociedad inclusiva es el marco para las políticas específicas hacia el sector emprendedor y en particu-

TEMA CENTRAL

lar hacia los jóvenes que emprenden. El Gobierno Nacional se destaca porque desde 2003, de manera deliberada, hizo visibles a los jóvenes: les dio no solo un ámbito de participación política, laboral, social y comunitaria, sino que –de manera inédita– destacó su rol como empresarios y emprendedores.

Esa acción hacia los jóvenes y a los emprendedores es claramente consistente con la defensa y el apoyo a la industria nacional: estamos construyendo hoy la industria de mañana. Y esto no es retórica: son acciones concretas que desde el Ministerio de Industria, dirigido por Débora Giorgi, están hoy vigen-

tes y activas, y permiten afirmar que por primera vez en mucho tiempo emprendedores y PyMEs disponen de variados apoyos financieros, de asistencia técnica, de capacitación, de promoción del asociativismo y la incorporación de tecnología, y de fomento a la innovación productiva.

En los últimos dos años estas herramientas canalizaron recursos por más de \$140 millones para financiar el desarrollo y consolidación de 5.200 emprendimientos con créditos a tasa cero y aportes no reembolsables. Para garantizar el desarrollo sustentable de estas nuevas empresas se dictaron cursos de capacitación en todas las provincias del país,

acercando las competencias necesarias a 9.600 jóvenes en el desarrollo de planes de negocios, análisis de fuentes de financiamiento y el planteo de estrategias comerciales.

Claramente, las políticas y programas del Gobierno Nacional –particularmente las del Ministerio de Industria– dirigidas a los jóvenes han permitido desarrollar una nueva generación de empresarios: emprendedores con conciencia social y ambiental que hoy encuentran en el camino empresarial una opción de vida.

() Lic. en Economía*



Un empujón más para los emprendedores

CONSEJO ¿Qué problemas enfrentan hoy los emprendedores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

GUSTAVO SVARZMAN Los emprendedores tienen dos clases de problemas. Por un lado, los inconvenientes comunes al resto de los empresarios PyME: los costos de alquiler, la carga tributaria y otras cuestiones que se encuadran dentro del marco legal. Por el otro, el emprendedor es un jugador que entra a jugar en una cancha que no conoce o, si se quiere, un pibe del semillero que debuta en la primera. Estas personas ingresan en la actividad sabiendo que tienen todo para ganar, pero al mismo tiempo son conscientes de que no a todos les va bien.

¿Qué diferencias hay entre un emprendedor y un empresario con experiencia?

Los emprendedores son jóvenes y por lo tanto, por lo general, tienen más hambre de gloria. En ciertos casos pueden ser hasta más hábiles o muestran un conocimiento formal porque se trata de personas formadas. Los más jóvenes no tienen la espalda de los mayores, que sí tienen trayectoria o fabrican un producto que funciona y está instalado en el mercado. Es cierto que el empresario con más kilómetros de ruedo no puede saltar de un rubro a otro o cambiar su negocio de la noche a la mañana. Un emprede-

**GUSTAVO SVARZMAN,
SUBSECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO
DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**



dor puede pasar de hacer *sweaters* a fabricar medias.

Se habla de la creación de empresas, ¿pero qué hay con los proyectos que naufragán antes del primer año? ¿Qué pasa en la Ciudad?

La tasa de fracasos de los emprendedores es alta en Buenos Aires, pero en el resto del mundo también lo es. Es como la proporción de jugadores de inferiores que llegan a primera y luego no les termina yendo bien. Es algo lógico si se tiene en cuenta que se trata de personas con poca experiencia, tienen un produc-

to aún no instalado y carecen de la espalda financiera para sortear un sendero de aprendizaje.

¿Cómo se llega al éxito?

A partir del fracaso muchas veces se encuentra un nicho. Alguien puede darse cuenta de que no tiene que fabricar zapatos de mujer, sino zapatos para tango. ¿Pero cómo llegó alguien a hacer zapatos para tango? Primero hizo zapatos para mujer, luego, botas y finalmente, zapatos para tango. Uno conoce un lugar, vio algo, entendió la tecnología o simplemente encontró que la rentabilidad estaba en

un nicho específico. Se calcula que una actividad tiene treinta nichos distintos. El desafío es encontrar uno de ellos viendo que se puede acceder a una rentabilidad satisfactoria.

¿Qué ventaja tienen hoy los emprendedores con respecto a 10 años atrás?

En mi opinión, dos ventajas. Primero, el contexto económico es mejor que el de 2001 o 2002. La macroeconomía está más equilibrada, las empresas están menos endeudadas y la demanda es mayor. Todo esto favorece la germinación de proyectos. En segundo lugar, el ecosistema emprendedor argentino y porteño actualmente se encuentra mejor delineado.

¿Quiere decir que emprender hoy es más fácil que hace diez años?

Sí. El mundo de Internet y de las redes sociales es muy amigable para las generaciones jóvenes. Hay seminarios, cursos, posgrados y hasta empresas multinacionales que tienen programas que financian *start up*. O, por ejemplo, lo que hace el Consejo promoviendo la actividad emprendedora. Todo este mundo diez años atrás era promocionado solamente en las escuelas de negocios como Harvard o, en la Argentina, en el IAE. Ahora todo esto se encuentra mucho más extendido y desarrollado en casi todas las universidades argentinas y en las instituciones profesionales. De algún modo, la actividad emprendedora se popularizó. En un principio, la mayoría de los casos era de personas que habían estudiado afuera o contaban con algún respaldo de su familia, aunque también es cierto que la competencia hoy es más feroz que hace 10 años.

¿Cómo se encuentra la actividad emprendedora en Buenos Aires?

Progresamos mucho, pero eso no quiere decir que estemos en el punto ideal. El tema del financiamiento es una restricción recurrente en nuestro país. Sin embargo, tampoco creamos que en otras partes del mundo es mucho más sencillo. Por ejemplo, no es cierto que en Estados Unidos presten más que acá. Podrá ser distinto para empresas ya constituidas, pero no para un *start up*. Y es lógico: la posibilidad de que le vaya mal a una persona que recién empieza es mayor que en el caso de una empresa con trayectoria. El financiamiento bancario tradicional para actividades de riesgo es muy marginal.

¿Qué se puede hacer desde el sector público para apoyar la actividad emprendedora?

Ampliar el ecosistema emprendedor y democratizar la actividad.

¿Cómo?

Haciendo que organizaciones como la UBA, el ITBA o el Consejo se ocupen de estos temas y brinden apoyo a través de sus centros. La idea es que estos institutos sean cada vez más grandes y cuenten con recursos humanos apropiados. El caso del Consejo es emblemático, porque es una institución que se dedica a estos temas y cuenta con la gente capacitada, pero a la vez nunca se había involucrado hasta unos años atrás. Fue cuando le transmitimos al Consejo nuestro interés en que tuviera su centro de emprendedores y apoyara la creación de empresas, porque, en definitiva, beneficiaría a sus matriculados. Hoy el Consejo participa activamente en nuestros programas y con buenos proyectos.

¿Y cómo sigue esta historia?

Queremos llevar estos ecosistemas a los barrios. Hoy el polo principal de instituciones que apoyan la actividad emprendedora se encuentra alrededor del eje Facultad Ciencias Económicas UBA y el Consejo. Alrededor de esas cuadras varias universidades, institutos, ONGs se dedican a todo esto. También avanzamos en los barrios de Belgrano y en Flores. Nuestro próximo objetivo es la zona Sur de la Ciudad. Según nuestro censo de emprendedores, la mayoría de ellos vive en la zona Norte de la Ciudad. En la zona Sur se hallan los menos. Pero no obstante pensamos en promover la actividad también allí.

La Ley del Emprendedor se sancionó a fin del año pasado y próximamente se pondrá en marcha. ¿Qué significará?

La Ley pretende que haya menos mortandad y más natalidad de emprendimientos en la Ciudad de Buenos Aires. En ese sentido significa un empujón más para que los emprendedores se formalicen. Esto será muy bueno para aquellos que tienen un negocio que funcione y sea rentable.

¿Por qué a un emprendedor le conviene comenzar sus actividades en la Ciudad?

La Ciudad tiene el mercado más grande del país, los mejores servicios de infraestructura, hay más seguridad y, en promedio, el mejor capital humano. Las desventajas consisten en que el metro cuadrado es más caro y se produce una mayor congestión a la hora de transportar.

¿Qué tipo de emprendedores nece-

ENTREVISTA

sita Buenos Aires para los próximos años?

Hoy el 90% de los emprendimientos de la Ciudad está constituido por servicios como publicidad, estudios contables, diseño, *deliveries* de *catering*. Son muy pocos los que instalan fábricas. En mi opinión, las actividades intensivas en tecnología son las que más chances tienen de crecer, y no me refiero necesariamente a Internet. La cuestión pasa por ofrecer servicios característicos de la vida urbana a través de tecnología moderna: desde un portal donde se pueda reservar una mesa en un restaurant hasta firmas que prestan servicio de cuidado para gente sola

adulta o en la vejez utilizando una pulsera electrónica.

Por último, ¿qué rol le cabe al profesional en Ciencias Económicas en todo esto?

Uno fundamental. En Buenos Aires se crean por año entre 10.000 y 12.000 empresas, y hay otros tantos autónomos que inician sus actividades. Mucha gente intenta hacer pie en el mercado y por lo general no sabe cómo hacer el *management* de la empresa. El profesional en Ciencias Económicas es la persona capacitada para dar esas respuestas.

¿Cuánto va a facturar un proyecto?

¿El emprendedor tiene un socio?

¿El emprendedor piensa que la empresa durará muchos años o quiere hacerla rentable para venderla? De todas estas cosas depende cuál sea la forma societaria que uno elija, los impuestos que pague, etc. Muchas veces vemos grandes ideas, pero los emprendedores no saben explicar cómo es el negocio porque tampoco tienen en claro cuáles son sus costos y el *cash flow*. Yo creo que el profesional en Ciencias Económicas tiene un rol claro que ejercer en diversos aspectos de los negocios de estos emprendimientos.

Los emprendedores porteños ya tienen su ley

Por Gustavo Svarzman, Subsecretario de Desarrollo Económico del GCBA

La Legislatura porteña aprobó el pasado 1° de diciembre la Ley de Promoción para las Nuevas Empresas en la Ciudad ("Ley del Emprendedor"), por la cual las nuevas empresas que facturen menos de 1.000.000 de pesos al año y tengan al menos dos empleados estarán eximidas de pagar el Impuesto a los Ingresos Brutos en su primer año de vida y pagarán solo el 50% en el segundo año.

Esta ley, impulsada desde el Ministerio de Desarrollo Económico y aprobada por amplísima mayoría (48 votos a favor, ninguno en contra y ninguna abstención), genera un instrumento que no tiene precedentes en el país ni en la región. De acuerdo con nuestras estimaciones, contribuirá a incrementar entre el 15 y el 20% el número de nuevas empresas a crearse en la Ciudad en los próximos cinco años, y a disminuir en al menos un 10% su mortalidad, propiciando la consolidación de 12 mil nuevas em-

presas y, por consiguiente, la creación de entre 40 a 45 mil empleos de calidad en dicho lapso.

En este escenario, es de una enorme importancia trabajar en conjunto desde el Estado con universidades públicas y privadas, cámaras empresariales, consejos profesionales y demás organizaciones de la sociedad civil con trayectoria, conocimiento y capacidades técnicas para detectar nuevos emprendimientos y prestar asistencia técnica y financiera a ciudadanos interesados en llevar adelante un plan de negocios o una nueva empresa. Se generan de esa manera mecanismos ágiles, modernos y transparentes que tiendan a favorecer y poner en valor esa capacidad emprendedora existente en el "ADN" de los porteños. Por lo tanto, el concepto planteado por esta Ley de Promoción es uno de los pilares fundamentales de una concepción moderna del desarrollo económico desde la perspectiva local.

Desde el área de capacitación del Consejo se le dedica especial atención a la temática PyME –que incluye el área del emprendedor-, teniendo como objetivo la actividad del matriculado en su rol de asesor o integrante de una PyME y también como gestor de su propio negocio.

Con la Subsecretaría de la Pequeña



profesionales necesarias para una presentación exitosa de las PyMEs en los programas que ofrece el organismo. Entre ellos se destacan: los de asistencia financiera (Fonapyme); el de Acceso al Crédito y la Competividad en su dos versiones: para empresas de más de dos años de antigüedad y para aquellas que lo requieran para iniciar o impulsar un emprendimiento; el programa de Crédito Fiscal; y los especiales para emprendedores jóvenes de 18 a 35 años, como el Capital Semilla, que

otorga préstamos de honor, y el de Empresas Madrinas, un programa de fomento financiero que promueve la constitución de alianzas entre jóvenes emprendedores y empresas consolidadas.

El desarrollo del curso brinda una interacción permanente con profesionales experimentados en la presentación de cada uno de los proyectos y con funcionarios de la SEPYPE.

Es este un valor agregado que brinda esta capacitación.

Considerando que el inicio del ejercicio profesional requiere también una actividad emprendedora, entre las ofertas de capacitación se encuentran otras destinadas a quienes deseen ampliar su ámbito de actuación o bien incursionar en otra actividad. Entre estos cursos nos limitaremos a mencionar solamente

los dictados durante este trimestre: “Generación de Emprendimientos”; “Asesorando mejor al cliente actual y futuro”; “Iniciación Profesional en Asesoramiento Impositivo y Previsional”, “El ABC del consultor financiero”, “Presupuestos para PyMEs”; “Costos para toma de decisiones en PyMEs”; y “Práctica Pericial”.

(*) *Contador Público*

PYMES

El Ministerio de Industria ejecutará este año treinta herramientas de apoyo

Andrés Elgarrista
Subsecretario de Gestión de la SEPYPE

El Ministerio de Industria de la Nación pondrá a disposición de las pequeñas y medianas empresas de todo el país programas de apoyo y líneas de financiamiento destinadas a favorecer procesos de inversión, agregación de valor, generación de empleo y creación de nuevas unidades económicas. Se trata de unos treinta instrumentos que la cartera conducida por Débora Giorgi instrumentará a través de la SEPYPE, y estarán orientados a mejorar la capacitación, la gestión empresarial y el financia-



miento de las PyMEs y de la juventud emprendedora.

Los distintos instrumentos aplican una lógica que permite trazar en una

línea de tiempo herramientas que se ajustan a los desafíos que enfrentan las PyMEs cotidianamente: emprendedores que necesitan financiamiento para iniciar sus actividades,



PyMEs consolidadas que quieren capacitar a sus recursos humanos, comprar bienes de capital o acceder a capital de trabajo, entre muchas otras alternativas.

La cartera industrial aplica, para el segmento emprendedor, distintos programas que flexibilizan el financiamiento de *start up* de empresas a través de préstamos a tasa cero del programa Capital Semilla y aportes económicos no reembolsables mediante el PACC Emprendedores. A su vez, para facilitar a los nuevos empresarios su inserción en los negocios se dictan talleres y cursos gratuitos sobre emprendedorismo.

Estos instrumentos canalizaron \$ 97 millones para capacitar y financiar a 10.500 nuevos emprendedores de todo el país.

Las PyMEs que atraviesen procesos de expansión mediante nuevas inversiones en bienes de capital o capital de trabajo cuentan con las mejores condiciones de financiamiento bancario a través del Régimen de Bonificación de Tasas. Esta herramienta permite a las PyMEs descontar hasta 6 puntos por sobre la tasa de interés

en más de veinte entidades financieras que operan en todo el país.

Para empresas que no poseen antecedentes bancarios o tienen dificultades para acceder al crédito tradicional, se impulsa el Fonapyme, que, por medio de un fondo público, otorga préstamos con condiciones flexibles, con hasta 7 años de plazo y montos de hasta \$ 1,5 millones para construcción, ampliación de planta y compra de maquinaria.

Si se trata de aumentar la competitividad por la vía de la capacitación o de actividades de consultoría para mejorar rendimientos productivos, las empresas cuentan con dos instrumentos que ofrecen amplios beneficios en ese sentido: el Programa de Crédito Fiscal, relanzado a principios de marzo, reintegra el 70% de los gastos que las empresas destinen a capacitación de sus recursos humanos; este porcentaje puede ascender hasta el 95% si se trata de micro o pequeñas empresas de sectores y regiones estratégicas para el desarrollo industrial.

En tanto, las PyMEs que necesiten asistencia técnica profesional para

reformular estrategias comerciales, rediseñar el *layout* de producción o realizar actividades de consultoría en general que redunden en un aumento de la competitividad, pueden recurrir al Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad. En la misma línea, "Expertos Pyme" financia el 100% de la visita de un profesional a la planta que realice un diagnóstico pormenorizado de las distintas áreas de la empresa y la elaboración de un plan de mejoras, con los gastos cubiertos en un 50%.

Estos instrumentos, que se encuentran entre los más importantes que impulsa la SEPyme del Ministerio de Industria, cuentan este año con mayor presupuesto, lo que permite alcanzar a mayor cantidad de empresas y con mayores montos. A su vez, la Secretaría PYME implementó nuevos sistemas informáticos a través de su sitio web (www.sepyme.gob.ar), los que permiten a los empresarios conseguir apoyo directamente a través de Internet, agilizando tiempos administrativos y ofreciendo previsibilidad y eficiencia a la hora de obtener beneficios.



“Asociarnos nos sirvió para ganar”

Dra. Susana Genni ()
Dra. Stella Maris López (*)
Dr. Ricardo Sacchi (*)*

La asociatividad es una herramienta que en los últimos años se ha convertido en una alternativa más que válida a la hora de salir al ruedo profesional.

Así lo entendieron tres profesionales de nuestra Institución que se conocieron en un curso de la Escuela de Educación Continuada y generaron un emprendimiento destinado a PyMEs y a emprendedores.

Los Dres. Susana Genni, Stella Maris López y Ricardo Sacchi completaron el curso de Elaboración de Proyectos de SEPYME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación) y se lanzaron, más allá de sus compromisos profesionales particulares, a lo que podía llegar a transformarse en un nuevo nicho de desarrollo profesional.

Tras un año y medio de trabajar en conjunto con la problemática de las PyMEs construyeron una fuerte alianza donde priman los conocimientos y la capacidad profesional, pero también las ganas de abrirse nuevos horizontes en la actividad de asesoría y capacitación.

A continuación, un resumen de la charla que mantuvo Consejo con los profesionales.



¿Luego de varios años como profesionales ya consolidados, por qué decidieron llevar adelante esta capacitación?

En realidad es una nueva manera de hacer cosas. Nosotros teníamos incorporado como un capital propio de cada uno el conocimiento de la problemática y algunas ideas de cómo se llegaba a ciertas soluciones. Fue sólo adentrarnos en los programas de la SEPYME y tener la convicción de creer que realmente pueden servir y darles forma para asesorar.

A partir del curso salimos muy motivados para encarar la actividad, además de darnos muchas herramientas para ofrecer a las empresas.

Además tuvimos que implementar en nuestro emprendimiento de asociatividad lo que aprendimos en el curso. Nuestra primera forma de darnos a conocer fue por tres

o cuatro canales, entre los que se encontraban nuestro círculo de profesionales, charlas informativas a empresarios, rondas de negocios y nuestra propia cartera de clientes.

¿Por qué se decidieron por la asociatividad y no prefirieron encarar la actividad de manera individual?

Porque nosotros veníamos con un bagaje de conocimientos y una manera de trabajar de forma individual que muchas veces no nos daba los frutos necesarios, y porque la asociatividad significa un aprendizaje. Por lo general, el profesional es muy individualista y no se da cuenta de que, a través de ser complementarios, se gana.

Creemos que el Consejo está muy bien enfocado en el tema de la asociatividad, porque a través de sus cursos le está diciendo al profesional que en forma individual a veces es difícil resolver los problemas que

presenta una PyME, pero sí es posible aunando recursos.

A grandes rasgos, ¿podrían explicarnos cuál es la actividad que desarrollan con la PyME?

En principio ofrecemos consultoría, pero si la PyME requiere capacitación, nosotros también estamos preparados para llevarla adelante. Por el momento, los proyectos que encaramos fueron de consultoría y encuadrar los programas que ofrece la SEPYME según la necesidad de la empresa.

¿Incluye también la gestión del programa?

Nosotros hacemos toda la gestión para que la empresa acceda a algún programa, desde la formulación del proyecto hasta la gestión para conseguirlo. Además, acompañamos a la empresa en todo el proceso que sigue después de la implementación, así como también en las presentaciones que haya que hacer para obtener los fondos del financiamiento o del subsidio.

¿Cuál fue la recepción de las PyMEs en el momento de ofrecerles el servicio?

Fue muy buena, sobre todo porque el denominador común es la necesidad del apoyo. Además, este sector

tiene una historia de soluciones que no fueron buenas y por tanto está con una cierta desconfianza inicial. También hubo que hacer un poco de docencia para poder conseguir que las empresas asumieran la posibilidad de incorporarse a los programas de la SEPYME. Muchas veces el empresario no entiende la dimensión de cómo estos programas pueden incidir en su productividad, y es justamente allí donde debemos, mediante nuestros conocimientos profesionales, orientarlo y mostrarle donde está parado.

Nos parece importante destacar que en ningún momento nosotros nos confrontamos con el contador de la empresa que vamos a asesorar, ni tampoco competimos. Lo que hacemos es complementar su tarea y muchas veces necesitamos que el profesional del *staff* forme parte de nuestro equipo para llevar adelante el trabajo. Es algo que queremos aclarar, porque muchas veces el contador de la empresa se siente innecesariamente invadido por alguien externo.

Siendo parte del mundo PyME, ¿cómo ven la situación de los emprendedores en nuestro país?

Sin dudas, lo que vemos es que el emprendedor necesita asesoramiento, aunque ya están surgiendo

programas tanto a nivel nacional como de las provincias o de la Ciudad de Buenos Aires para sobrellevar esa falencia. Hasta hace muy poco tiempo el sector estaba bastante decaído. Creemos que con el tiempo vamos a ver los resultados de esos esfuerzos, pero hacer un balance hoy por hoy de cómo están los emprendedores puede resultar un poco apresurado. Incluso el Consejo y el Gobierno están trabajando en el tema, pero todavía no hay una conciencia emprendedora.

¿Cuál es el balance que pueden hacer de este tiempo que llevan trabajando en sociedad?

Estamos muy contentos porque tenemos muchas expectativas con los proyectos que estamos llevando adelante. Además, queremos destacar que nuestro proyecto piloto fue un espaldarazo importante tanto para nosotros como para el empresario que nos confió la consultoría y también para demostrar la efectividad del curso. Asociarnos nos sirvió para ganar y es importante que los jóvenes lo puedan ver como un recurso válido para el desarrollo de la profesión.

(*) Contadores Públicos



La creatividad y el empuje de los emprendedores han sido uno de los cambios silenciosos pero sustanciales que ha experimentado la economía argentina en la última década.

El escenario actual contrasta especialmente con el de la década de los 90, cuando abrían y cerraban videoclubs, canchas de *paddle* y locutorios. Todos hacían lo mismo. En aquellos años, trabajadores despedidos masivamente de empresas privatizadas eran indemnizados y buscaban invertir en algo que les permitiera seguir en actividad, una forma de autoempleo. Sin experiencia previa, capacitación ni ayuda de algún tipo, la mayoría naufragó y pasó a engrosar el ejército de desocupados, que en 1998 llegó al 18%.

Pero tras el derrumbe de la convertibilidad se abrió una nueva etapa. Una nueva generación de emprendedores tomó la posta y esta vez con mucha mejor suerte. Desde la fabricación de alpargatas de diseño a software de exportación, el cambio está a la vista, ya sea en las vidrieras de los comercios de Palermo Soho o en los *clusters* industriales del interior del país.

A partir de 2003 comenzó a formarse un ecosistema emprendedor que

desde entonces no para de crecer. El último informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), un estudio internacional que mide la tasa de actividad emprendedora (TEA) en 60 países, muestra que la actividad se catapultó un 40% en la Argentina durante el año pasado. La TEA se ubicó en 20,8% de la población adulta -la cifra más alta desde 2003- si bien con la mayoría de los emprendimientos motivados por la existencia de una oportunidad más que de una necesidad.

Según Silvia Torres Carbonell, directora del Centro de *Entrepreneurship* del IAE, que pilotea el capítulo argentino del estudio GEM, en el país se está consolidando un sistema emprendedor pero al que todavía le faltan políticas públicas de largo plazo, financiamiento, transferencia de tecnología e incentivos impositivos. Históricamente, los incentivos fis-

cales en la Argentina casi siempre fueron para las grandes compañías, que han tenido un acceso y poder de *lobby* inmensamente mayor que el de las micro y pequeñas y medianas empresas.

Un cambio reciente en favor de los emprendedores lo constituye la Ley 4064, que creó un Régimen de Promoción para nuevas empresas en la Ciudad de Buenos Aires, el que las exime de pagar el 100% de Ingresos Brutos durante el primer año y el 50% el segundo año. Pero estos casos son más la excepción que la regla. Los principales problemas que enfrentan los emprendedores siguen siendo la burocracia, la falta de acceso al financiamiento y las políticas públicas descoordinadas.

Aunque en los últimos dos años se advierten mayores esfuerzos en el fomento estatal a la actividad de las

PyMEs y los emprendedores, podría decirse que la actividad le debe muy poco de su crecimiento en la última década a la ayuda gubernamental y debió desarrollarse mayormente en soledad. Esto contrasta con la experiencia de otros países de la región, como Brasil, donde desde hace tantos años el apoyo a las microempresas es una política de Estado instru-

mentada a través de una poderosa institución como la Sebrae (Servicio Brasileño de Apoyo al Emprendedor).

A los emprendedores argentinos todavía les falta mucho terreno para recorrer. El estudio del GEM detectó limitaciones en términos de creación de empleo y utilización de la tecnología, factores en los que son supera-

dos por sus colegas en Chile o Colombia. Con la excepción de Brasil, los emprendedores de la Argentina están menos internacionalizados que otros en Latinoamérica. Sin embargo, todo puede mejorarse con una adecuada articulación de políticas y programas bien planeados y ejecutados.

(*) *Lic. en Economía*

“Apoyar al emprendedorismo es construir una sociedad mejor”

Dr. Diego Medone (*)
Socio de Mercados, Marketing & Comunicaciones de KPMG para Latinoamérica

La actividad empresarial introduce cambios significativos y positivos en las sociedades debido a varias razones: los empresarios se caracterizan por ser personas que resuelven problemas y son innovadores. El nuevo milenio presenta desafíos que requieren nuevas soluciones, que muchas veces exceden de la capacidad de los gobiernos por sí solos. Es aquí donde los empresarios entran en juego.

Por lo tanto los empresarios, movidos por la pasión, la creatividad y la voluntad de asumir riesgos, son quienes contribuirán a la generación de riquezas y a la sustentabilidad en las próximas décadas. Es por ello que la promoción de la actividad em-



presarial es fundamental para crear un mundo más saludable, ecológico y próspero.

Así, promover la actividad empresarial implica, obviamente, propiciar el advenimiento de nuevos empresarios. En este contexto, el emprendedorismo es vital porque es un factor necesario para la rueda de generación de nuevas empresas. Es por esto que en el sector privado, es decir los empresarios ya asentados, debe tomarse como responsabilidad hacia el futuro la colaboración en la

generación de nuevos empresarios. KPMG, a través de la organización del *World Entrepreneurship Forum*, actúa como facilitador para generar un ecosistema emprendedor virtuoso reuniendo a todos los agentes de cambio (empresarios, academia, medios, gobiernos, etc.).

Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. Afirmaba que la función de los emprendedores es revolucionar el patrón de producción al

ENTREPRENEURSHIP

explotar una invención o una posibilidad técnica no probada para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera. Así, la función del emprendedor consiste básicamente en hacer que las cosas sucedan.

La Argentina se encuentra entre los 10 países con mayor actividad emprendedora del mundo. El ecosistema emprendedor, es decir, el conjunto de instituciones públicas y privadas dedicadas al apoyo de los emprendedores (que comprende el Estado, la Academia, los medios de comunicación, los inversores, los hombres de negocios y las ONG) se está desarrollando positivamente. Sin embargo, el avance de la informalidad en la economía, las restric-

ciones para acceder al crédito y la necesidad de mejoras en la calidad institucional son los principales obstáculos para crear nuevas pequeñas y medianas empresas.

En el sector público se nota una tendencia positiva y una mayor preocupación por parte de los funcionarios. En este sentido, la estrategia de políticas públicas a implementarse debería considerar tres objetivos primordiales que impacten directamente sobre el desarrollo, la competitividad y el crecimiento de nuestra economía y que, al mismo tiempo, haga de las PyMEs y emprendedores sus catalizadores, enfocándose directamente en el desarrollo de éstas. En este sentido, los tres objetivos a

considerar serían: la democratización económica, el incremento de la producción y, finalmente, el aumento del empleo formal.

Focalizarse en medidas que fomenten el emprendedorismo es entender el verdadero significado de la actividad empresarial: la idea de que los empresarios son agentes positivos de cambio social, generación de riquezas, transparencia, sustentabilidad e innovación. En suma, es comprender que apoyar al emprendedorismo es construir una sociedad mejor, más justa e igualitaria.

(*) *Lic. en Administración*

El fenómeno emprendedor y sus dilemas

Prof. Silvia de Torres Carbonell
Dir. Centro de Entrepreneurship
IAE Business School
Directora GEM Argentina
Miembro del Directorio Global del GEM
BoardMember Endeavor

Estamos asistiendo en la Argentina a un proceso interesante. En los últimos 13 años se ha consolidado un ecosistema emprendedor formado por instituciones públicas y privadas, universidades, centros de investigación, medios de comunicación, ONGs y algunos programas gubernamentales de apoyo a emprendedores.



ENTREPRENEURSHIP

El proceso de emprender

Lic. María Julia Bearzi
Responsable de Desarrollo Institucional de Endeavor Argentina

La actividad emprendedora es el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas. Se puede explicar en etapas: la concepción, en la que el emprendedor evalúa oportunidades de negocio y valida sus ideas; el *start up*, donde la idea de negocio empieza a ver la luz, se consiguen los primeros clientes y se prueba la solidez del modelo de negocio; el crecimiento, cuando se escala el negocio inicial tratando de captar el potencial de mercado, y la madurez, en la que el negocio ya está establecido y es necesario planificar el crecimiento.

Las diferentes etapas muestran que emprender no es ni más ni menos que un proceso de creación de valor llevado a cabo por el emprendedor, en el que los grandes riesgos iniciales son mitigados hasta constituir una empresa en crecimiento que puede llegar a la madurez.

Al ahondar en la naturaleza cuantitativa del proceso emprendedor, podemos diferenciar tres clases de emprendedores. Una persona que perdió su trabajo e inició un negocio de subsistencia es un emprendedor. Sin embargo, ello se debe a la falta de mejores alternativas. Por eso, generalmente se lo define como un emprendedor motivado por la necesidad. Aquellas personas que eligen iniciar un nuevo proyecto porque



identificaron una oportunidad de negocio, tuvieron una idea para capturarla y deciden llevarla a cabo se denominan emprendedores impulsados por la oportunidad; dentro de ellos podemos identificar dos grupos.

El primero, o emprendedores por estilo de vida, emprende pero sin altos grados de innovación ni diferenciación, y alcanza niveles de crecimiento moderado. El clásico ejemplo es el de alguien que decide abrir un restaurante. El segundo grupo está constituido por los emprendedores de alto impacto: comprende a aque-

llos que piensan en grande; son innovadores, que generan modelos escalables y alcanzan elevados niveles de crecimiento (normalmente logran tasas de crecimiento de dos dígitos durante varios años). Estos últimos son los que hacen la diferencia en cuanto al desarrollo, dado que, cuando son exitosos, crean gran cantidad de trabajo y de riqueza, y producen un efecto positivo sobre sus comunidades. Son aquellos emprendedores sobre los que Endeavor tiene puesto su foco de acción.

ENTREPRENEURSHIP

Cofundador de Officenet y Axialent
Presidente de Endeavor

A black and white portrait of a man with dark, wavy hair, smiling broadly. He is wearing a dark suit jacket, a white collared shirt, and a patterned tie. The background is a plain, light color.

de la población económicamente activa que se dedica a emprender, varios países de Latinoamérica se encuentran en los primeros puestos del *ranking* mundial. Chile, Argentina, Brasil y México, por ejemplo, se ubican tercero, quinto, séptimo y octavo, respectivamente, con más del 20% de la población activa dedicada a nuevos emprendimientos. Sin embargo, cuando se evalúa la tasa de éxito de esos proyectos luego de los primeros cuatro años, todos los países de la región aparecen entre los últimos puestos, con los peores resultados. Esto se traduce en algo así como “miles y miles de emprendedores emprendiendo por necesidad y fracasando en el intento...”.

1. El primer eje es el de capacitar y formar a los emprendedores para emprender mejor. Mientras hoy las universidades de Ciencias Económicas tanto privadas como estatales pareciera que sólo forman a futuros empleados corporativos, un cambio profundo es necesario para que se forme a profesionales emprendedores. Aprender a escribir un plan de negocios, a acceder a capital, pero también a pedir un préstamo en un banco, armar un plan comercial, armar un negocio sin capital, crear un plan de acceso a acciones para los empleados clave, etc., todos estos son elementos que hoy no se enseñan seriamente en los sistemas educativos universitarios y que hacen a la formación básica de un futuro emprendedor exitoso.

Una estadística muy significativa al respecto, desarrollada por el *Global Entrepreneurship Monitor* del Babson College de Boston, muestra que, si consideramos el porcentaje

algo así como el gran mago que convierte una carrera de 110 metros con vallas en una maratón en la jungla. Y esto comienza con el tiempo que demora constituir una sociedad anónima hasta el tiempo y requisitos que toma abrir una cuenta en un banco, sin dejar de lado la estabilidad macroeconómica y política necesaria para que el emprendedor pueda ser “confiable” a los ojos de un inversor.

3. El tercer eje de trabajo tiene que ver con la creación de *role models* (modelos de rol). Una encuesta reciente en Estados Unidos realizada con alumnos en los últimos años de la escuela secundaria arrojó que el 80% de los estudiantes sueña con ser o Bill Gates o Steve Jobs (fundadores de Microsoft y Apple, respectivamente). Un ejercicio similar efectuado en la Argentina mostró que ni el 2% de los encuestados identifica a un empresario exitoso con nombre y apellido como un ejemplo a seguir. Esto muestra la brecha creciente que existe hoy y la necesidad de generar una cultura donde se aspire a ser parte de una nueva generación empresaria a partir de ver modelos de éxito e integridad que sirvan como referentes para otros.

4. El último eje tiene que ver con cómo ayudar a los individuos a expresar su verdadera pasión no sólo al emprender, sino en la vida en general. Mi hipótesis es que miles de emprendedores en potencia están hoy en el mundo corporativo deseosos en forma latente de salir al mundo a emprender para ser dueños de su propio destino. Pero el desafío del contexto y la seguridad corporativa los hace recluirse “debajo del radar” emprendedor. Recuerdo que durante

una conferencia en la ciudad de Manila en enero de 2002, cuando me invitaron a disertar en el Foro de *Entrepreneurship* de Filipinas, propuse el siguiente ejercicio: dividí en dos listas los motivos para emprender y las razones para no hacerlo. Comencé por el listado de “por qué no emprender”. Su enumeración era casi inagotable: es muy difícil que consigas capital; el contexto macroeconómico no te ayudará; todos los días deberás superar nuevos obstáculos; tendrás que dedicarte a una multiplicidad de tareas; trabajarás mucho más que el común de los mortales, lidiando con el sueño y los conflictos familiares; el riesgo es muy alto y hay más probabilidades de fracasar que de tener éxito... La pregunta que le hice a la audiencia fue: Con todas las estadísticas en contra, entonces, ¿por qué vale la pena emprender? Recibí respuestas de este tipo: “Bueno, quizá la macroeconomía no resulte tan adversa durante un período en el que uno puede lograr masa crítica para luego afrontar el temporal”, o algunas más especulativas, como “Si el uno por ciento de los emprendedores se hace rico, las probabilidades son mejores que jugar a la lotería”. En ese momento sentí algo que me surgía desde lo más profundo y que no podía contener. La respuesta que ofrecí fue muy breve: *el verdadero emprendedor no concibe otra cosa que no sea emprender; es su vida, su vocación. Lo lleva en la sangre. El verdadero emprendedor no decide ser emprendedor; simplemente es emprendedor.* El problema redundaba en que muchos de esos verdaderos emprendedores casi se han olvidado de que lo son. Es como que la llama sagrada se les ha apagado o está en vías de extinción. A veces,

cuando veo a un emprendedor en plena lucha cotidiana, le pregunto: “¿Por qué no abandonas lo que haces y te dedicas a otra actividad?”. De los verdaderos emprendedores, la única respuesta que escucho es: “¡Pero esto es lo que quiero hacer a pesar de los vientos y los huracanes! ¡Esto es lo que me da plenitud y me llena genuinamente!”.

Soy un convencido de que el contexto representa un continuo desafío al emprender, pero también de que existe un grupo innumerable de emprendedores en potencia que han aprendido a reprimir su espíritu emprendedor por estos desafíos. Y creo que cada uno de nosotros, como padres, educadores, empresarios, políticos, amigos y ciudadanos, debemos ayudar a que cada una de las personas encuentre y exprese su verdadera pasión de una forma plena y efectiva. Es algo así como ayudar a muchos espectadores a encontrar su rol de protagonistas en el guión. El protagonista mira el contexto, lo ve como un desafío, pero se pregunta: “¿Qué puedo hacer yo para responder a esta situación en alineamiento con mis valores?”. El emprendedor ve los problemas que debe encarar como un dato de la realidad, no como el factor determinante. Pone su determinación y su pasión en hacer y obtener los mejores resultados posibles en el contexto en que le toca actuar, asumiendo la responsabilidad incondicional por su proyecto. Es decir, pone su energía no en “describir” las dificultades, sino en hacerles frente. Asume la actitud de un protagonista, no la de una “víctima” espectadora de las circunstancias.

(*) Lic. en Economía

¿Actor o espectador? Usted decide

Dr. Norberto Loizeau (*)
Promored Group

Cualquier película destacada requiere de cientos o miles de personas trabajando detrás de ella (actores, cámaras, directores, postproductores, etc.) y cientos de miles o millones de personas que se sientan del otro lado de la pantalla para ver qué es lo que hicieron los primeros.

De eso se trata emprender. Se trata de estar del lado de la pantalla y no del lado de las butacas con el pochoclo y la gaseosa en la mano.

Lo primero que puedo decirles es que hacer la película es más difícil que sentarse en la butaca plácidamente. La pregunta del millón es: ¿cuál es la gratificación?

En 1992 me recibí en la Universidad Católica de Contador Público Nacional y Licenciado en Administración. Me matriculé en el Consejo poco tiempo después y abrí un estudio contable (como seguramente muchos de los lectores de esta revista). Durante cinco años asesoré a clientes como contador y me sentí muchas veces sentado en el cine con los pochoclos (aun cuando reconoczo al profesional independiente como un micro emprendedor).

Por entonces, la palabra “emprendedor” no existía. O se usaba muy poco. Incluso entre mis compañeros universitarios ni siquiera estaba bien vista o de moda, como hoy. Así que



decidí que era tiempo de dedicarme a la “actuación”.

Luego de dos fracasos rotundos, que no vienen a cuento pero es bueno mencionar que tuve que pasar por ellos, en 1999 fundé Promored. Comenzó siendo un portal de cupones de descuentos en Internet (www.promored.com) y tras la crisis del Nasdaq se reconvirtió en agencia de marketing promocional. Hoy Promored está presente en 11 países, trabaja para clientes como Pepsico, Kraft, Procter & Gamble, LG, Philip Morris, Shell y otros, y es una de las agencias de promociones más grandes de la región, con 200 empleados.

En 2007 vi una interesante oportunidad en el mercado destinado a las niñas. ¿Por qué no pensar en un espacio para chicas de 2 a 12 años, donde pudiesen tener su moda, su espacio de diversión y su lugar de

cumpleaños? Entonces le propuse a Mattel crear el primer Barbie Store del mundo. Y, contra muchos pronósticos, Mattel aceptó y poco más tarde Buenos Aires fue la primera ciudad en tener su propio Barbie Store. Hoy la tienda está presente en cuatro países y creciendo con franquicias dentro y fuera de la Argentina.

Hace poco más de 8 meses creé una nueva compañía: CienPies Contenidos. Seguramente los lectores conocen muchas grandes y exitosas productoras de TV en la Argentina y en la región. Pero...¿cuántas productoras exitosas de contenidos para niños hay? Ninguna. Y algunas pocas producen sólo localmente. Con esa idea de producir contenidos localmente con el objetivo de ser exportados al mundo, nació este nuevo emprendimiento.

Hoy estamos trabajando en muchos

Mi objetivo con esta columna es invitarlos a emprender. A salir de la zona de confort de la sala y estar entre los cientos o miles de personas que hacen la película. Todo estará en con-

tra de uno: las crisis económicas, las leyes, los gobiernos, los clientes, los empleados, los proveedores y hasta incluso la familia. Pero les aseguro que todos esos son “piedras” que tienen un camino para sortearlas e incluso ponerlas del lado de uno. ¿Saben cuál es el mayor problema al emprender? Nosotros mismos. El resto son sensacionales excusas que buscamos para no hacerlo. Estamos

muy cómodos sentados en las butacas, pero siempre decimos: cómo me gustaría ser como tal actor o tal actriz. Y en definitiva esa es la mayor gratificación: ser lo que a la mayoría de las personas les gustaría ser. Pues... ¡Manos a la obra!
¡A emprender!

(*) Contador Público y Lic. en Administración

ENTREPRENEUR

Lic. Martín S. Vago
Nativa Digital

Vivimos en una era donde las formas de comunicación han mutado de una manera veloz y lo seguirán haciendo. Hasta hace unos 5 años la gente empleaba la web como “vidriera”, donde promocionaba de manera estática sus productos. Hoy ese concepto es pasado.

En la actualidad se ha puesto de moda el término “web 2.0”, y esto nos obliga a ver la comunicación y la interacción con los clientes de una manera distinta. Nos obliga a cambiar de paradigma.



Quién habría pensado un tiempo atrás que desde un celular estarían visitando nuestro sitio e interactuando con nosotros, que desde *Google maps* localizarían nuestro negocio, o que los navegadores permitirían po-

sicionarnos de otra manera. Esto nos induce a utilizar los medios de una manera distinta: no nos sirve usar la web como “vidriera”, sino que es necesario agregar información, actualizarla, integrarla a nuestros siste-

mas, permitir que los clientes pertenezcan a la comunidad y compartan sus experiencias con el mundo.

Este nuevo concepto de utilización de la web ocasiona que tengamos cada vez más información en Internet y que debamos integrarla y manejarla junto con la que genera la empresa.

Es aquí donde empieza a tomar relevancia el concepto "Nube". El nuevo protagonista, *Cloud Computing*, una red de servidores en Internet que almacenan información y permite el acceso a esta desde equipos de escritorio, centros de ocio, *smartphones*, etc., ofrece a las empresas una manera de utilizar herramientas de última generación sin inmovilizar grandes sumas de capital, permitiendo el uso de servicios de computación a través de Internet. ¿Se ima-

gina consultando información desde su *smartphone* y tomando decisiones desde cualquier parte del mundo?

Ambos conceptos, web 2.0 y *Cloud Computing*, son conocidos por las nuevas generaciones. Pero no es así para el resto de las personas. Es aquí donde entramos nosotros, que conocemos las herramientas y las nuevas tecnologías y tenemos la experiencia en el mercado que nos permite identificar la necesidad de la empresa y adaptar los distintos servicios para el cumplimiento de sus objetivos.

Como empresario, debe preocuparse por generar ideas y materializarlas en proyectos concretos. Déjenos a nosotros que nos ocupemos en integrar la información y hacer que se encuentre disponible en el momento de tomar sus decisiones (*Business Intelligence*).

El posicionamiento y el reconocimiento que tiene hoy Nativa Digital no sólo se deben a los años de experiencia, sino también a la existencia de programas como Desarrollo Emprendedor, que cuenta con el aval de entidades de prestigio, como el Consejo y sus excelentes profesionales. Una parte de ellos, con su continuo asesoramiento, contribuyó a que nuestro proyecto sea reconocido dentro de los mejores del año 2010. Estos programas acercan a los emprendedores las tecnologías y herramientas de las que hablamos.

Web 2.0 y *Cloud Computing*. Acostúmbrenos a escucharlos. Avancemos en el sentido de la innovación, aprendamos a usar las herramientas y la tecnología, y dejemos que Internet haga el resto.

ENTREPRENEUR

Un pequeño paso a la vez

Dr. Eduardo R. Morán (*)
Título de Rugby Challenge
 Consultor en Negocios y
 Marketing on-line

Emprender no es fácil. Emprender no es para todos. Emprender requiere visión, trabajo, esfuerzo, constancia, capacidad para generar recursos... Si uno no tiene estas características (y no puede adquirirlas), entonces el camino emprendedor es mejor no comenzar. Ahora, si uno las tiene, emprender se puede convertir en la experiencia más gratificante.



Todo profesional que desea incursionar en el ámbito de la consultoría debería tener en cuenta una serie de pautas específicas para ordenarse y comenzar su actividad.

Por lo general, al comenzar un proyecto de consultoría independiente, salimos a buscar clientes (cualquier tipo de clientes) para saciar la tan famosa frase “de algo hay que vivir”, pero esto puede, no debe, ser por mucho tiempo.

Veremos más adelante por qué la “no planificación” nos puede afectar y, para ello, al momento de pensar en la actividad, debemos planificar hacia dónde queremos apuntar el negocio, cuál será nuestro *core business*. Los servicios y/o productos que vamos a ofrecer tienen que ser definidos de antemano. Aquí, la especialización, nuestras preferencias dentro de la rama que elegimos y el tipo de actividad son los que nos permitirán definirlos.

Comenzar un negocio de consultoría sin antes tener un *master plan* armado define algo del negocio. “No podemos hacer consultoría en otras empresas o a terceros si no aplicamos el formato mínimo a nuestro proyecto.” Para armar nuestro “**Plan de Negocios**” tendremos en cuenta:

● **Cliente:** ¿A quién vamos a venderle nuestros productos/ servicios?

Para nuestra profesión podemos hacer una primera segmentación entre: particulares, PyMEs y empresas grandes.

A tener en cuenta: la especialización en “nichos de mercado”¹ puede ser un buen método de colocación de nuestros productos/ servicios.

Luego de hacer esta diferenciación se podrá segmentar por tipo de acti-

vidad, industria, sector, etc.

● **Mercado:** ¿Dónde vamos a vender nuestros productos/ servicios?

Para realizar una investigación de mercado nos responderemos las siguientes preguntas:

a. ¿Existe el servicio o producto que quiero ofrecer?

b. Si no existe:

i. ¿Es viable colocarlo en el mercado que estoy investigando?

ii. ¿Es costoso ingresar en ese mercado?

iii. ¿Interesa nuestro servicio/ producto a ese mercado?

c. Si existe:

i. ¿Quiénes se encuentran ofreciendo ese servicio/ producto?

ii. ¿Cuál es el tamaño de las empresas/ consultoras que lo ofrecen?

iii. ¿Qué antigüedad y experiencia tienen esas empresas/consultoras en el rubro?

No existe una sola técnica para evaluar el mercado, pero sí es seguro que se debe empezar por lo primero: “Evaluar la competencia”.

● **Costos/Inversión:** Este punto es bien conocido por los profesionales en Ciencias Económicas. Es importante destacar que el resultado de las ganancias netas dependerá de quién aporte el capital. Palabras clave:

- Capital propio - Capital de socios
- Préstamo
- Recursos
- Intereses

Con respecto a los costos, es importante saber cuál será el costo mínimo en el que debemos incurrir para arrancar con la actividad. Habrá que tener en cuenta **absolutamente todos** los costos que hacen al lanzamiento, mantenimiento y puesta en marcha

de nuestra actividad. Tener a la vista estos costos nos dará el punto de equilibrio para luego poder calcular el precio del servicio a ofrecer.

● **Marco regulatorio:** Cuando hablamos de marco regulatorio nos referimos a todas aquellas normas, reglas, leyes y demás legislaciones que hacen a la actividad y a su ejercicio. Por ejemplo, matricularse en el Consejo para el ejercicio de la profesión. También se debe tener en cuenta cuáles son las leyes que amparan la profesión, qué cámaras o asociaciones regulan los derechos de nuestra actividad.

● **Marketing/Promoción de servicios:**

En el momento de promocionar nuestros productos/servicios, debemos optar por los canales (vías) actuales de comunicación. Para empezar, lo recomendable es lanzar una página web o un blog (si es un blog, preferentemente redireccionar el dominio a un .com o .com.ar). Crear una cuenta de mail, con nuestro nombre o el nombre de la consultora/empresa. Darnos a conocer en las redes sociales nos ayudará a integrarnos en otro ámbito. Para comenzar se puede hacer una campaña de promoción en las redes sociales.

Por último, me gustaría recomendar algo. Para que nos presten atención, debemos “agregar valor” a nuestra tarea y apostar por la “diferenciación” (puede ser de costo, de producto, de servicio, de atención, de calidad, etc). Con eso ya tendremos un gran paso dado.

(*) **Lic. en Administración**

¹ Es la fracción de un segmento de mercado. Es decir, cada nicho de mercado presenta algunas particularidades que lo distinguen del segmento en su conjunto.

La familia como base para emprender

Dr. Daniel Dimare (*)
Director de Marketing y RRHH
Juguetes Rasti

Nacimos como emprendimiento de un inmigrante italiano. Hoy somos Juguetes Rasti, una PyME familiar que se ha ido refundando a través de los años.

Somos cinco hermanos, todos profesionales, que emprendimos las distintas refundaciones de la empresa, motivados por nuevos sueños, desafíos y aspiraciones.

Junto al fundador -nuestro padre- “fabricamos” marcas y propuestas lúdicas de alto valor percibido, que estimulan y divierten a los chicos a través de juguetes didácticos que integran a niños y a sus padres en el momento del juego. La más importante es la marca del sistema constructivo Rasti.

Considero que sin nuestra preparación profesional habríamos seguido fabricando juguetes *commodities* -los básicos juguetes de plástico, que cualquiera fabrica y sin valor agregado alguno-. Seguramente nos habríamos fundido.

El profesionalismo, sumado a las fortalezas de ser emprendedores, nos ha permitido un rápido crecimiento y posicionamiento con un modelo



de expansión de aproximación a los clientes y consumidores, buscando adaptar y lanzar productos y servicios de acuerdo con las preferencias de ellos, aplicando un consistente sistema de gestión, certificado bajo Normas ISO 9001:2008.

Hemos atravesado una primera **etapa de intuición y esfuerzo**, en la que el fundador junto a algunos operarios hacían todas las funciones. Luego siguió una **etapa de transición y profesionalización**, durante la cual nos fuimos integrando nosotros a medida que culminábamos la Universidad y profesionalizamos distintas funciones aplicando conocimientos obtenidos en ella.

En la década del 90 nos tuvimos que pasar de fabricantes a importadores, para después del año 2002 volver a fabricar. Pero esta vez tra-

bajamos en el *branding* estratégico para crear y posicionar diferentes marcas para diversos *targets* etarios, y así estar preparados ante una nueva y potencial invasión de juguetes chinos. Primero fue Bimbi, después Blocky y Armatrón y, por último, emprender el gran sueño de encontrar, rescatar y relanzar la desaparecida marca Rasti, que alguna vez había sido nuestro competidor.

El exitoso relanzamiento de Rasti trascendió nuestro país, y hoy sus productos son exportados a varios países y distribuidos en varios otros por la empresa de juguetes número uno del mundo: Mattel.

Pasamos de ser 11 personas en el año 2001 a 90 en 2012, y a partir de una planta de 2000 m² llegamos a una nueva de 8000 m², próxima a inaugurarse. Nuestro sueño es “sa-

cudir” el orden del mercado de juguetes tradicionales de la Argentina y la región, y así ser uno de los fabricantes jugueteros más importantes del continente.

Los emprendedores debemos mantener los *drivers* que son el combustible para el crecimiento de nuestros emprendimientos: esfuerzo, pasión, disfrute de nuestro trabajo, profesionalización, creatividad aplicada a productos y acciones, y diferencia-

ción, tanto de productos y servicios como del trato con las personas con las que nos relacionamos (empleados, proveedores, competidores, asociaciones y clientes).

Tenemos que seguir enfocados en el mediano y el largo plazo, preparándonos y capacitándonos para el futuro, que será cada vez más desafiante. También, continuaremos invirtiendo tiempo y energía creativa para desarrollar conceptos diferen-

tes para nuevos productos y servicios. En la Argentina hay mucho por hacer aún y los nuevos emprendimientos y las PyMEs deben aprovechar y ser protagonistas.

Les dejo el sabio consejo de José Ortega y Gasset: “Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos. Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande”.

(*) *Lic. en Administración*

ENTREPRENEUR

Apostar al cambio

Dr. César Gianetto (*)
Socio Digimpex S.R.L.

Mi formación profesional comenzó cuando trabajé en el área contable de un banco de capital nacional, en el cual, luego de pasar por el área contable e impuestos, fui designado como responsable administrativo del negocio de los microcréditos, que recién comenzaba en el país y consistía en otorgar préstamos a pequeños emprendedores. En ese lugar aprendí mucho y me sirvió para conocer y evaluar nuevos negocios. Pero luego de un par de años dejó de resultarme atractivo. El trabajo se había vuelto mecánico y yo no encontraba motivación. Comencé a sentir la necesidad de iniciar un proyecto de manera independiente con los riesgos y temores que ello trae aparejados.

No obstante, me animé a dejar el confort y la seguridad del banco y



pasé por varios puestos y empresas. Incluso llegué a estar durante un año trabajando en dos actividades a la vez, ocupando muchas horas diarias.

Sin embargo, el salto estaba dado, y gracias a que Marco Di Meo, mi cuñado italiano, decidió aprovechar sus contactos de allá iniciando un negocio en la Argentina, nos asociamos y fundamos la empresa Digim-

pex S.R.L., que es la importadora y representante de Divella S.P.A. en el país. Dicho sea de paso, Divella S.P.A. es una de las marcas de pastas más importantes del mundo; es la marca líder en el sur de Italia.

Como toda empresa que comienza con más esfuerzo que dinero, necesitamos el apoyo de nuestra familia y de terceros para salir adelante.



Ya contamos con casi cuatro años de vigencia y tenemos proyecciones de ampliar los negocios no solo en la cartera de productos importados, sino también como exportadores de productos argentinos al mundo. En ese sentido, aprovecho mi expe-

riencia para incentivar a los que están con ganas de independizarse y todavía no se animan a tomar el riesgo. No está bueno quedarse en un lugar por miedo si se tiene la posibilidad; siempre es mejor apostar al cambio, aunque en un principio parezca que

es demasiado el sacrificio. Requiere un gran esfuerzo, pero aun en los pequeños logros se ve recompensado.

() Contador Público y Lic. en Administración de Empresas*

PROYECTOS DE INVERSIÓN

El científico y el emprendedor

Dr. Carlos Antonio Aliberti (*)
Comisión de Evaluación de
Proyectos de Inversión
Presidente

Propio del pensamiento científico es representar la realidad mediante modelos que, cuando no la explican adecuadamente, requieren su reformulación. ¿Cómo se vincula ello con nuestro tema? Porque remarca un contraste con el emprendedor, quien, frente a la realidad, se propone el desafío de transformarla en pos de alguna imagen objetivo que le es propia.

¿Podemos considerar emprendedores a Bill Gates, a Steve Jobs o a Cristóbal Colón? ¿Qué compartieron en común? El abrir caminos hacia una realidad desconocida hasta entonces. Se trata de individuos que, sin carecer de “racionalidad científica”, avistaron nuevos rumbos.

Un proyecto requiere evaluar un conjunto de factibilidades, por ejemplo, en cuanto a los aspectos técnicos, ambientales o económico-financieros. En este sentido, Don Cristóbal



ayuda a observar una paradoja: la aceptación de la viabilidad técnica necesariamente se halla limitada por el conocimiento vigente a ese momento, por lo que sus planes no podían incluir lo que aún no se conocía: América. Ello destaca, además, que todo nuevo emprendimiento implica asumir riesgos, más aún, toda vez que involucre decisiones que rondan los límites de nuestro conocimiento, que se hallan en la misma línea que marca la frontera con los de nuestra ignorancia.

Atendamos ahora a un tema común

entre los emprendedores actuales y la gesta de 1492, algo por lo cual Don Cristóbal Colón acudió a las cortes de Portugal y de España: la necesidad de financiamiento. Notemos que se trata, estrictamente hablando, del campo que compromete la participación del profesional en Ciencias Económicas. Por ello, estas líneas procuran destacar cierta limitación de nuestra doctrina actual “generalmente aceptada”.

La bibliografía convencional, de fuente anglosajona, muestra la visión que prima en economías orientadas

a los mercados de capitales. En efecto, la formación académica de grado atiende a los preceptos básicos -y necesarios- de las finanzas corporativas. Esta orientación brinda el marco teórico que fundamenta principios de racionalidad necesarios al inversor en títulos, así como a las grandes empresas, como emisoras de bonos y acciones. Sin embargo, es destacable la convicción de algunos catedráticos de que nada hay más allá

de Modigliani y Miller, y del Modelo de Valuación de Activos de Capital, una visión que acepta mantener en el mismo lugar los límites de nuestro pensamiento. En consecuencia, frente a una doctrina bajo la cual la inversión en papeles pareciera ser la única alternativa racional, poco encontramos que atienda a las finanzas del emprendedor, como individuo racional que invierte a riesgo en activos reales (no en papeles); es decir, una

visión acorde con las necesidades de la pequeña y mediana empresa para resolver las condiciones de su financiamiento. Y de aquí se desprende finalmente nuestra propuesta: permítamonos, como profesionales, asumir un rol de emprendedores académicos para avanzar en una concepción más integral de los modelos de análisis de las finanzas empresarias.

(*) Lic. en Economía

CONSULTORÍA

Hacia una pediatría empresarial

Dr. Gabriel Jacobsohn (*)
Socio Fundador de Bootmindes
Asesor del Centro Emprendedor de la FCE – UBA



Un año después de haberme recibido de Licenciado en Administración comencé a trabajar con otros colegas desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA) en un programa de apoyo a emprendedores. Durante ese período nos dimos cuenta de que el herramental que teníamos no era el adecuado para lidiar con las necesidades de una nueva empresa.

En mi reciente experiencia de padre, descubrí una serie de profesionales que se encargan de los primeros años de vida de mi hijo. La pediatría está legitimada en la medicina y en la sociedad. En cambio, el management no reconoce una especialidad

para los primeros años de vida de una empresa.

Tratar a un niño con los mismos niveles de alimentación, remedios y posología que a un adulto probablemente termine perjudicando su salud. Lo mismo pasa con las empresas jóvenes. Utilizar las herramientas usadas para empresas maduras no les es para nada útil.

La eficiencia es muy valiosa para las empresas maduras. En cambio, para una empresa joven es importante superar esa fase de incertidumbre que implica encontrar una propues-

ta de valor atractiva para un número significativo de clientes.

En la fase de formación de una nueva empresa, los emprendedores invierten muchos recursos personales (tiempo, esfuerzo y energía) y materiales (dinero). Los profesionales que ayudamos a estas empresas a nacer y crecer fortalecidas somos tan responsables por su salud como lo es un pediatra. Para ello debemos entender a los emprendedores, sus motivaciones, sus ambiciones, los aspectos que disfrutan y los que no. A partir de ello, el trabajo fundamental consiste en ayudarlos primero a validar

su visión (destino) y luego a ir evolucionando en la ejecución (camino). Me ha tocado muchas veces ver emprendedores que basan sus negocios en visiones equivocadas. Como consultores nos corresponde señalarles cuando consideramos que el destino no parece correcto.

Además, somos responsables por ayudarlos a transitar de manera exitosa el camino. Hoy desde la pediatría empresarial tenemos herramientas para hacer crecer empresas más

robustas y sanas. Por nombrar algunas de ellas:

- Gestión de redes: para bootstrapping de recursos y alianzas.
- Modelo de negocio: para definir la forma en la que el negocio se va a apropiarse de la generación de valor.
- Metodología de desarrollo de clientes: para identificar qué aspectos de los productos y servicios que se ofrecen son valorados por los clientes y cómo modelizar el proceso de venta.
- Métricas específicas: como costo

de adquisición de clientes, time to market, burn rate, valuación, etc.

Las decisiones son del emprendedor, pero sin herramientas, información pertinente y una buena orientación esas decisiones tendrán menos fundamentos. Los profesionales en Ciencias Económicas somos responsables de ayudarlos a crecer o dejarlos hundirse.

(*) Lic. en Administración

CONSULTORÍA

Empresas de Base Tecnológica: sus riesgos y cómo mitigarlos

Dr. Martín Virdís (*)
Gerente de Proyectos y Estrategias de la Agencia Municipal de Ciencia y Tecnología de Bahía Blanca

Las Empresas de Base Tecnológica (EBT) son aquellas que basan su competitividad en la creación de nuevos productos, servicios y procesos derivados del conocimiento científico y tecnológico. A diferencia de aquellos que emprenden en mercados tradicionales o ya establecidos, los emprendedores de base tecnológica deben enfrentar una mayor incertidumbre y por ende una mayor dificultad para conseguir financiamiento y tener éxito en el mercado. Los riesgos específicos asociados a



las EBT los podríamos definir como:

- Riesgo tecnológico.
- Riesgo comercial.
- Riesgo de modelo de negocio.

El riesgo tecnológico es aquel derivado de la incertidumbre sobre la factibilidad de transformar la idea inicial en un producto, proceso o servicio comercializable. Este riesgo irá disminuyendo en la medida en que

el proyecto supere el proceso de prototipado o escalamiento desde una etapa laboratorio hasta una industrial. Al tratarse de productos innovadores que crean nuevos mercados o segmentos, existe el riesgo de que el nuevo desarrollo no sea aceptado por los potenciales clientes. Finalmente, suponiendo que nuestro producto genera valor para los clientes y que la empresa logra capturar ese valor a



través de las ventas, es clave alcanzar un modelo de negocio sustentable y escalable en el tiempo.

Con el objetivo de mitigar la incertidumbre de este tipo de emprendimientos, Steve Blank ha desarrollado el “Modelo de Desarrollo del Cliente”, que consiste en la búsqueda del modelo de negocio y producto adecuado a través de iteraciones basadas en escuchar y entender qué es lo que el cliente objetivo quiere o necesita, y perseverar o modificar nuestra idea sobre la medición y aprendizaje de cada una de las fases. Dado que estamos hablando de nuevos mercados, el modelo consta de una primera etapa de búsqueda, en la que se debe descubrir y validar al cliente, y una segunda etapa de ejecución, en la que se generan los clientes y se construye la empresa.

Mientras que las teorías de administración tradicionales se basan en un proceso de planificación, ejecución y control, este proceso de creación de empresas tecnológicas está íntimamente relacionado con las metodologías ágiles que se basan en la entrega rápida del producto y la adaptación fundada en el aprendizaje sobre el propio trabajo y la experiencia del cliente.

Entonces, mientras que las empresas establecidas, que trabajan sobre productos y mercados conocidos, ejecutan su plan de negocio, las nuevas EBT, que enfrentan mercados desconocidos y alto riesgo tecnológico, son instituciones que buscan definir su modelo de negocio a través de la medición de la respuesta de los clientes. En los últimos años se han desarrollado distintos programas de apoyo a

emprendedores tecnológicos desde el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y algunas provincias. Inclusive ciudades como Bahía Blanca, Tigre y Comodoro Rivadavia tienen agencias municipales orientadas a estos fines. Sin embargo, este apoyo debe ir acompañado con programas de educación emprendedora dentro de nuestras universidades con el fin de minimizar los fracasos y maximizar los beneficios generados por los recursos destinados a crear nuevas EBT en la Argentina.

(*) Lic. en Economía

CONSULTORÍA

Cómo emprender y no ahogarse en el intento

Dra. Mariela Rosana Doria (*)
Socia Fundadora de ESTUDIO DM
Consultora especializada en emprendimientos

La mayoría de los emprendedores llevan su proyecto adelante con una pasión surgida desde las entrañas, ya que lo concibieron, lo soñaron, y cuando empiezan a ponerlo en acción cargan sobre sus espaldas todas las áreas que un emprendimiento conlleva.



TEMA CENTRAL

Pero a medida que el negocio crece y el tiempo va pasando, comienzan a sentirse ahogados por determinadas tareas que les insumen mucha dedicación y que no son las que soñaron realizar. Necesitan poder focalizarse en su negocio, pero las tareas administrativas, los temas contables e impositivos se hacen presentes, surgen incertidumbres y desconocimientos, y el ahogo se empieza a sentir. Es en este momento, por el que casi todos transitan, cuando deben pedir ayuda y entender que una empresa no es sólo una idea brillante, innovadora, y un nicho de mercado que necesita ser atendido. Una empresa involucra diferentes áreas de trabajo, todas importantes y de cuya integración y buen engranaje depende el éxito.

Poder hacer un alto para pensar hacia dónde se está yendo, qué cosas podrían mejorarse y cuáles están entorpeciendo un sano crecimiento es fundamental, y muestra la habilidad del emprendedor para ser capaz de repensar su proyecto. La clave es diagnosticar, y para lograr hacerlo existen varias herramientas que permiten obtener información a fin de gestionar de manera más eficiente un emprendimiento.

La herramienta principal es la conta-

bilidad, ya que nos permite generar información útil para la toma de decisiones considerando no perder de vista los tres enfoques básicos con los cuales debemos evaluar al negocio: la visión patrimonial, la económica y la financiera.

En este camino hacia el crecimiento, el emprendedor debe apuntar a poder implementar un sistema integral de gestión, es decir, un plan estratégico de negocio, informes de gestión, tableros de control y presupuestos. El monitoreo del emprendimiento debe tener una periodicidad acorde con la etapa en la que se encuentre y debe estar delegado en responsables de cada área. Si en el equipo emprendedor no hay integrantes que puedan manejar áreas como la administrativa, contable, previsional, impositiva y financiera, deben apoyarse en el asesoramiento de un profesional especializado.

El crecimiento viene acompañado de mayor cantidad de transacciones, incorporación de nuevos colaboradores en quienes poder delegar tareas dada la falta de tiempo, y necesidad de darle un impulso comercial al negocio; pero, para que el emprendimiento esté organizado internamente, es

necesario que el emprendedor pueda hacerse algunas preguntas clave: ¿Cómo se harán las cosas? ¿Quién las hará? ¿Cuales serán los niveles de autorización? ¿Cómo se documentarán las transacciones? ¿Qué controles se implementarán? Esta definición de procesos administrativos evitará la duplicación de tareas haciendo más eficiente el tiempo de los empleados, acotará el riesgo de fraude, disminuirá las subjetividades y permitirá contar con operaciones adecuadamente documentadas tanto para uso interno como para superar de manera ágil las revisiones de terceros.

Podemos concluir entonces que para emprender no basta con tener pasión y soñar en grande; se necesita involucrarse fuertemente en el análisis del rumbo del negocio y de la supervisión de las diversas áreas que lo comprenden para así poder detectar a tiempo los cambios de ruta que sea necesario efectuar y lograr navegar exitosamente. La buena noticia es que se puede, y el sabor de dirigir un emprendimiento propio es inigualable.

(*) *Contadora Pública*



También el *outsourcing* de servicios de gerenciamiento de *marketing* es muy importante, sobre todo en aquellas PyMEs que no cuentan con un gerente de *marketing*. La actividad pasa por dirigir a los equipos



La implementación diseñada por GaiaNegocios fue incluida en el catálogo “Buenos Aires Emprende”, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Económico, y patrocinado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Financiamiento, el gran desafío para los emprendedores

Dr. Javier Romero Villanueva (*)
*Director ejecutivo del Instituto
de Emprendimientos Científicos y
Tecnológicos (IECyT)*

El acceso a fuentes de financiamiento es el gran desafío de los emprendedores argentinos. En las etapas iniciales —que abarcan el desarrollo de la idea, la validación tecnológica, el armado del modelo de negocio y las primeras experiencias de mercado—, los emprendedores suelen financiarse mediante ahorros personales, familiares, de amigos y conocidos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, estos recursos no son suficientes para financiar la “puesta en marcha” (o *star tup*), donde la estandarización de procesos (en el ámbito de producto y/o servicios), las primeras economías de escala y la rápida expansión comercial juegan un rol decisivo para el éxito. A partir de este punto, los emprendedores aplican diversas estrategias, combinando financiamiento público (programas de apoyo a emprendedores de nivel nacional y provincial) así como privado (tomando deuda y/o vendiendo participaciones en el negocio).

Actualmente, los actores principales del capital de riesgo son los Fondos de Inversión (*Venture Capital*) y los



TEMA CENTRAL

Habitualmente, los Inversores Ángeles se agrupan y organizan median-

Desde el IECyT propugnamos transmitir a los emprendedores las mejores herramientas de financiamiento

(*) *Lic. en Economía*



El mecanismo establecido por la AFIP se sustenta en la Norma 6 del Marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio Global (SAFE), aprobado en la Sesión Anual del Consejo de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) en junio del año 2005. El objetivo es intercambiar

Con la SEDRONAR, la AFIP se compromete a incorporar en cada Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI) el número de certificado de importación o exportación expedido por el Registro

En la página Web de la AFIP (www.afip.gov.ar), los importadores podrán encontrar información útil para ejercer sus operaciones de comercio exterior. La idea del servidor es transparentar y optimizar las relaciones entre los contribuyentes y los inspectores aduaneros.



Jurisprudencia Tributaria

Dra. TERESA GÓMEZ

Especialista en Derecho Tributario
Facultad de Derecho UBA

UN AMPARO LIMITA A LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES A EXIGIR A LOS NOTARIOS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, Y A LAS PERSONAS QUE REQUIERAN SUS SERVICIOS, EL PAGO DE UNA ALÍCUOTA DIFERENCIAL EN CONCEPTO DE IMPUESTO DE SELLOS.

Causa: “Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires c/ Buenos Aires, Provincia de s/ acción de amparo”

Tribunal: Corte Suprema de Justicia de la Nación

Magistrados: Ricardo Luis Lorenzetti - Elena I. Highton de Nolasco - Carlos S. Fayt - Enrique Santiago Petracchi - Juan Carlos Maqueda - E. Raúl Zaffaroni

Fecha: 14/2/2012

RESUMEN DE LA CAUSA

Se presenta el Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires y promueve acción de amparo en los términos del artículo 43 de la Constitución Nacional contra la Provincia de Buenos Aires a fin de que se declare la inconstitucionalidad, invalidez e inaplicabilidad del artículo 46, inciso B, apartado 7 de la ley provincial 14.333¹ en tanto establece el pago de una **alcuota diferencial** en concepto de Impuesto de Sellos, respecto de



los actos, contratos y operaciones sobre inmuebles radicados en la Provincia, concertados en instrumentos públicos o privados, otorgados fuera de ella.

Se agravia el Colegio de que la citada legislación tributaria tiene como consecuencia que los clientes de los escribanos integrantes del Colegio de la CBA deban soportar un costo mucho mayor (entre el 1 % y el 3,8 %) por el simple hecho de haber elegido como notario de confianza, para la realización de un acto relativo a un inmueble de la Provincia de Buenos Aires, a uno que ejerce su profesión en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ello conlleva el desplazamiento de los actos notariales hacia escribanos que se desempeñen en territorio provincial.

También menciona el Colegio, en favor de su posición, que la norma cuestionada contradice manifiestamente las disposiciones del **artículo 997**, segundo párrafo del Código Civil, en cuanto prescribe que *“Cuando un acto fuere otorgado en un territorio para producir efectos en otro,*

las leyes locales no podrán imponer cargas tributarias ni tasas retributivas que establezcan diferencias de tratamiento, fundadas en el domicilio de las partes, en el lugar de cumplimiento de las obligaciones o en el funcionario interviniente”.

Es por ello que solicita el dictado de una medida cautelar mediante la cual se suspendan los efectos de la ley impugnada respecto de los escribanos que ejercen sus funciones y actuación en un distrito distinto de la Provincia de Buenos Aires, y de las personas que requieran sus servicios, hasta tanto se dicte sentencia definitiva.

SENTENCIA

Este juicio es de la competencia originaria de la Corte Suprema de Justicia de la Nación por ser parte una provincia en una causa en la que cabe asignarle manifiesto contenido federal, pues versa sobre la preservación de las órbitas de competencia entre los poderes del gobierno federal y los de un Estado provincial, razón por la cual se encuentra entre las especialmente regidas por la Constitución Nacional, a las que alude el artículo 2°, inciso 1° de la ley 48.

En el *sub lite*, el objeto de la pretensión exige que la tutela de los derechos y facultades constitucionales invocados se canalice por vías que no se limitan a la aquí esgrimida, por lo que cabe disponer que el presente se sustancie por el trámite previsto para el juicio ordinario en el Código Procesal Civil y Comercial de la Nación². Si bien

¹Ley 14.333, art. 46, inciso B) apartado 7º: “El impuesto de Sellos establecido en el Título IV del Código Fiscal - Ley N° 10.397 (Texto ordenado 2011) y modificatorias-, se hará efectivo de acuerdo con las alícuotas que se fijan a continuación: Los actos, contratos y operaciones sobre inmuebles radicados en la Provincia, concertados en instrumentos públicos o privados, fuera de la Provincia, el cuarenta por mil 40 0/00”.

²Fallos: 310:877 y sus citas; 311:810; 313:1062; 323:2107; 325:3514; 332:2136.

los actos administrativos gozan de presunción de validez, tal doctrina debe ceder cuando se los impugna sobre bases que, *prima facie*, resultan verosímiles³.

En autos resultan suficientemente acreditadas la verosimilitud en el derecho y la configuración de los presupuestos establecidos en los incisos 1° y 2° del artículo 230 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación para acceder a la medida pedida.

Por ello, y de conformidad con lo dictaminado por la señora Procuradora

Fiscal, se resuelve: I) Declarar que la presente causa corresponde a la competencia originaria de esta Corte. II) Correr traslado de la demanda a la Provincia de Buenos Aires por el plazo de sesenta días. III) Decretar la prohibición de innovar pedida y ordenar a la Provincia de Buenos Aires que, **hasta tanto se dicte sentencia definitiva en esta causa, se abstenga de reclamar o de exigir a los notarios asociados al Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires y a las personas que requieran sus servicios,**

el pago de una alícuota diferencial en concepto de Impuesto de Sellos con fundamento en el artículo 46, inciso B, apartado 7 de la ley provincial 14.333, respecto de los actos, contratos y operaciones documentados en instrumentos, públicos o privados, sobre bienes inmuebles ubicados en la Provincia, concertados fuera de ella, que resulte superior a la que tributan aquellos mismos actos concertados dentro del territorio provincial.

³Fallos: 250:154; 251:336; 307:1702; 316:2855

Impuesto a las Ganancias

RENTAS DEL TRABAJO PERSONAL EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA

¿Cuándo se encuentra obligado un trabajador en relación de dependencia a presentar la declaración jurada del Impuesto sobre los Bienes Personales y/o Ganancias?

El artículo 12 de la RG AFIP 2437 establece que los trabajadores en relación de dependencia se encuentran obligados a informar a la AFIP:

1) Cuando hubieran percibido durante el año fiscal ganancias brutas iguales o superiores a \$96.000:

1.1 El detalle de sus bienes al 31 de diciembre de cada año, valuados conforme a las normas del Impuesto sobre los Bienes Personales que

resulten aplicables a esa fecha.

2) Cuando hubieran obtenido durante el año fiscal ganancias brutas totales por un importe igual o superior a \$144.000:

2.1 El detalle de sus bienes al 31 de diciembre de cada año, valuados conforme a las normas del Impuesto sobre los Bienes Personales que resulten aplicables a esa fecha (Declaración Jurada de Bienes Personales).

2.2 El total de ingresos, gastos, deducciones admitidas y retenciones sufridas, entre otros, de acuerdo con lo previsto en la Ley del Impuesto a las Ganancias.

La obligación se cumplirá mediante la presentación de declaraciones juradas que se confeccionarán mediante la utilización de la versión vigente al momento de la presentación del programa aplicativo unificado, denominado "GANANCIAS PERSONAS FÍSICAS - BIENES PERSONALES".

Tratándose de la obligación prevista en el punto 2.2, el beneficiario de las rentas podrá optar por elaborar

la información a transmitir mediante el servicio denominado "RÉGIMEN SIMPLIFICADO GANANCIAS PERSONAS FÍSICAS".

¿Cuándo vence la presentación de la/s DDJJ informativas de Ganancias y/o Bienes personales?

El artículo 12 de la RG AFIP 2437 establece que las declaraciones juradas tendrán el carácter de informativas, excepto que de ellas resulte saldo a pagar o a favor del contribuyente, y -en la medida en que los beneficiarios de las rentas no se encuentren inscriptos en los respectivos impuestos- podrán ser presentadas hasta el día 30 de junio, inclusive, del año siguiente a aquel al cual corresponde la información que se declara. Cuando la fecha de vencimiento indicada coincida con día feriado o inhábil, la misma se trasladará al día hábil inmediato siguiente.

En el caso de que de ellas surja un importe a ingresar, o un saldo a favor del contribuyente, será de aplicación lo que, para cada impuesto,

TRIBUTACIÓN

En conclusión, los sujetos que se encuentren en estas condiciones deberán inscribirse en los mencionados impuestos y efectuar las presentaciones de las declaraciones juradas en los plazos generales.

El Art. 11 de la RG 2437/08 establece que los beneficiarios de las rentas deberán informar con la presentación del Formulario de 572 al inicio de la relación laboral y, en su caso, cuando se produzcan modificaciones en los datos entre otros, el detalle de las

- En el caso de pluriempleo, deberá informar los datos de su/s otros empleadores.

Según el artículo 23° Ley 20.628, modificado por la Ley 26.731, los importes a aplicar en las deducciones personales para la confección de las declaraciones juradas de las personas físicas para el período fiscal 2011 son los siguientes:

Concepto	Importe
Ganancias no imponibles –art. 23, inc. a) de la Ley– (residentes en el país)	\$12.960.-
Deducción por cargas de familia –art. 23, inc. b) de la Ley–:	
○ Cónyuge	\$14.400.-
○ Hijo, hija, hijastro o hijastra menor de 24 años, o incapacitado para el trabajo	\$7.200.-
○ Descendiente en línea recta (nieto, nieta, bisnieto, bisnieta menor de 24 años o incapacitado para el trabajo); por cada ascendiente (padre, madre, abuelo, abuela, bisabuelo, bisabuela, padrastro y madrastra); por cada hermano o hermana menor de 24 años o incapacitado para el trabajo; por el suegro, suegra; por cada yerno y nuera menor de 24 años o incapacitado para el trabajo	\$5.400.-
Deducción especial –art. 23, inc. c) de la Ley–:	
○ Art. 79, inciso incorporado a continuación del c) e incs. e) y f)	\$12.960.-
○ Art. 79, incs. a), b) y c)	\$62.208.-

Procedimiento fiscal

DOMICILIO FISCAL

¿Cuáles son las consecuencias para el contribuyente que no observe las disposiciones sobre domicilio fiscal, contenidas en el artículo 3° de la Ley 11.683, decreto reglamentario y en la Res. Gral. AFIP 2.109?

Tal como indica el artículo 10° de la Res. Gral. 2.109, la inobservancia de las disposiciones contenidas en el artículo 3° de la Ley 11.683, su

decreto reglamentario y de la propia resolución mencionada, por parte del contribuyente, será sancionada conforme a lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 39 de la ley indicada.

Por lo tanto, la sanción prevista será la multa, que se graduará entre \$150.- (pesos ciento cincuenta) y \$45.000.- (pesos cuarenta y cinco mil).

Las retenciones de impuestos soportadas después del cierre del ejercicio o año calendario, pero antes del vencimiento de la declaración jurada, ¿pueden ser computadas en la misma?

Según el artículo 27º de la Ley N°

11.683 pueden computarse “las re-
tenciones sufridas por hechos grava-
dos cuya denuncia incluya la decla-
ración jurada”.

Por lo tanto, podrán computarse las retenciones sufridas con posterioridad al período fiscal cuando correspondan a rentas incluidas en la declaración jurada de dicho período fiscal.



¿Qué dejaron los últimos años de nuestra economía?

Se cumplieron diez años de la salida de la convertibilidad y el inicio de una nueva etapa en la economía argentina.

En enero pasado se cumplieron diez años de la salida de la convertibilidad. Para muchos fue uno de los regímenes económicos que más debate suscitó en los últimos años. Esto se explica, en parte, porque los resultados entre 2002 y 2011 fueron muy superiores a los de la etapa final de la convertibilidad: el crecimiento del producto a tasas chinas, la creación de empleo y la suba del salario. Sin embargo, hay quienes creen exagerado decir que la convertibilidad representa un quiebre en la estructura de la economía. Dos analistas con visiones muy distintas, como Federico Sturzenegger y José María Fanelli, coinciden en que el crecimiento económico de la última década no es más que la continuación de un proceso iniciado a principios de los 90 con la apertura y la desregulación de la economía. Según Sturzenegger y Fanelli, la historia reciente puede dividirse en tres fases: una en la que se registró un crecimiento significativo (1991-1997), otra de recesión (1998-2001) y, finalmente, el retorno a la senda del mismo tipo de crecimiento anterior (2002-actualidad). Esta mirada de las cosas sostiene

que el crecimiento de los últimos años ocurrió (en buena parte) gracias a las inversiones llevadas a cabo en muchos sectores de la economía durante los 90.

¿Por qué cayó?

Un debate que suscitó muchas opiniones (y aún lo hace) es qué provocó la caída de la convertibilidad a principios de 2002 (la derogación del artículo de la ley que establecía el 1 a 1 ocurrió el 6 de enero de 2002). Y básicamente aquí pueden citarse cinco factores, según cada escuela de pensamiento: el neoliberalismo, las expectativas, los *shocks* externos, el desequilibrio fiscal y el tipo de cambio rígido. Vayamos por partes. Hay que decir que la explicación de echarle culpa al neoliberalismo ganó adeptos en los últimos años. “La Argentina estuvo sujeta al Estado neoliberal durante la década del 90”, sostienen los adeptos a esta mirada. En una entrevista publicada en el anterior número de la revista **Consejo**, el exministro de Economía Aldo Ferrer dijo que la Argentina había abrazado el modelo neoliberal como pocos países en el mundo. Y que la adopción de la convertibilidad significó un paso más en ese sentido, llevando al país al precipicio en el que se cayó en 2001. Claro que no todos suscriben esta teoría. Acaso, si la crisis fue culpa del neoliberalismo como dicen Ferrer y compañía, ¿qué explicó el éxito inicial de la convertibilidad? Porque hay que recordar que la Argentina también creció a tasas chinas en los primeros años de los 90. La mayoría de los economistas prefiere centrarse en las restantes cuatro explicaciones, acaso algo más técnicas, pero no por ello menos

interesantes. Sebastián Galiani, Daniel Heymann y Mariano Tomassi, de la Universidad de San Andrés, creen que la depresión fue el resultado de lo que ellos llaman “expectativas erróneas”: los argentinos (y el resto del mundo) pensaron que el país era más rico de lo que en verdad era como consecuencia de las reformas de los 90 y por ende consumieron por encima de sus posibilidades.

El tercer factor que los economistas señalan para explicar la caída del 1 a 1 son los *shocks* externos. La Argentina tiene una economía pequeña pero abierta, y cualquier cambio en los precios internacionales impacta directamente en los costos de su estructura productiva.

El cuarto factor es la cuestión fiscal. El crecimiento de la deuda y el gasto de las provincias ahogaron el crecimiento de la economía porque el sector público le quitó recursos al privado. Frenkel, Damill y Rapetti, por su parte, señalan que en 1994 ocurrió un episodio clave para el futuro de la convertibilidad: el Estado perdió la recaudación de los aportes de los trabajadores como consecuencia de la privatización del sistema de Seguridad Social y resignó recursos, que fueron suplantados a través de más endeudamiento.

Finalmente, aparece el quinto elemento: el tipo de cambio fijo. Si bien está probado que anclar el valor de la moneda trae resultados para frenar una hiperinflación, también está aceptado que afecta al sector real y financiero de la economía.

Diez años después

¿Cómo es que, si tanta gente se jacta de haber previsto el final del 1 a 1, nadie anticipó que iba a suceder?

PANORAMA ECONÓMICO

¿Por qué no hubo alternativas concretas al 1 a 1 entre 1999 y 2001 si la convertibilidad en verdad se acababa? Muchos hasta defendieron la convertibilidad el mismo día que se votó su derogación. El 6 de enero de 2002, Cristina Kirchner, senadora por Santa Cruz, se abstuvo de votar porque -según ella- el problema no era “el mecanismo de la convertibilidad”, sino la gestión menemista y de la Alianza. “Tanto los que dicen que la convertibilidad fue la causante de todos los males como los que afirman que dicho esquema fue maravilloso, ninguno se refiere a la gestión que llevaron adelante los gobiernos durante estas décadas. La convertibilidad, en definitiva, no iba a ser más que el compromiso de la Argentina a no emitir moneda para financiarse”, dijo la actual Presidenta.

La economía argentina luce más holgada hoy que diez años atrás. “El proceso de desendeudamiento desde la salida de la convertibilidad hasta ahora ha sido espectacular”, dice Bernardo Kosacoff, profesor de la Universidad Torcuato Di Tella: “El sector privado comenzó con un patrimonio neto negativo y ahora tiene indicadores formidables. Además, ha financiado el proceso de inversión con su propio ahorro”. El país aumentó su ahorro en siete puntos

del PBI en los últimos años, lo que constituye un cambio significativo. En 2001, el nivel de morosidad de las empresas con los bancos estaba cercano al 30%; hoy está por debajo del 1%. La cadena de pagos no está destruida, lo que es otro indicador importante. Además, la Argentina estuvo alejada de los mercados voluntarios de deuda, algo que no es un buen dato en sí mismo, pero que en el contexto de la actual crisis financiera global sí lo es.

La economía hoy es 60% más grande que en 2002 (según datos del Ministerio de Economía) y la participación de la industria en el producto es mayor que la de la década del 90. Hoy el país produce más granos y más autos que hace diez años. Los superávits fiscal y comercial permitieron la recuperación de la crisis de 2002. Y desde el primer trimestre de 2003 se crearon 3,4 millones de empleos, de los cuales 3,1 millones fueron asalariados registrados. Esto último permitió disminuir el desempleo de 20,4% a 7,3%, y la informalidad en la población ocupada total pasó del 39,7% a 30,9%. Así, de este modo, los ingresos de los argentinos se recuperaron luego del traspie de 1998-2001 y siguieron haciéndolo pese al incremento sostenido de la inflación en los últimos años: según un estudio de la

consultora SEL, que dirige Ernesto Kritz, los salarios reales subieron 30% en 2011 (sector asalariado promedio).

Sin embargo hay quienes creen que en los últimos años la economía argentina no sufrió una transformación como la que el Gobierno comunica. La canasta de los principales diez productos que la Argentina exporta sigue siendo la misma (básicamente, químicos, granos y aceites con poco valor agregado) y la industria nacional no disminuyó su dependencia de los productos importados: en 2011, el déficit comercial del sector llegó a U\$S 30.000 millones.

Según los especialistas, la clave para revertir la situación pasa por aumentar la inversión y de ese modo sostener el crecimiento de la producción que hoy enfrenta cuellos de botella. “En la medida en que no se aumenta la calidad de la oferta productiva, tendremos un mercado doméstico potente que será abastecido por un fuerte incremento de las importaciones”, opina Kosacoff. Un ejemplo de esto último parece ser el vuelco notable que sufrió el desempeño del sector energético en los últimos diez años. La Argentina pasó de ser un país exportador neto a ser importador neto de energía.



CÍRCULO DE BENEFICIOS - GOURMET

“La Huella – Espacio de Arte”. Para comer sano y entretenerse

“La Huella – Espacio de Arte” se encuentra en la esquina de Bulnes y Guardia Vieja, en el barrio de Almagro. Este nuevo restaurante orgánico y vegetariano forma parte de un espacio o complejo que se encarga del estudio, la investigación y la producción de distintas expresiones artísticas. Para ello cuenta con un escenario en el que algunos fines de semana se presentan espectáculos musicales o de danza.

Fue inaugurado en agosto del año pasado y en pocos meses se convirtió en un lugar muy concurrido no solo por la gente del barrio, sino por todos aquellos que quieren comer rico y sano en un ambiente relajado y con buena onda.

La carta es muy completa y permite satisfacer distintos gustos y situaciones. Desde deliciosos “platitos” o entradas, como “papas rústicas” con distintas salsas naturales, porotos Aduki con verduras, quinoa tabule o bombas de papa, quinoa y queso, hasta platos gourmet, como *risotto* de arroz yamaní o *crêpe* relleno con mijo, queso tofu, tomate y aceitunas.

También destacan las frescas ensaladas de verdes con fruta del día, las pizzas de masa integral, y las tablas o picadas, que incluyen variedad de quesos, guacamole, tomates secos,



aceitunas, hummus, pasta de zana-
horias, morrones, etc.

La intención de “La Huella” es ofrecer típicos platos argentinos adaptándolos al concepto orgánico para equilibrar costumbres alimenticias con salud. Así, también encontramos en la carta *fettuccini*, ñoquis integrales, pastel de papas y quinoa, *omelette* de queso gruyere y verdes, o queso y dulce, o flan con dulce de leche para el final.

La oferta incluye también variedad de vinos orgánicos y cervezas locales e importadas y unos riquísimos licuados y jugos hechos con ingredientes totalmente frescos y naturales (manzanas, naranjas, peras, frutos rojos, pomelo, remolachas, zanahorias, etc.).

También se puede optar por un menú fijo del mediodía (\$40) o los “combos de la tarde” para merendar entre las 16 y las 20. Esta opción incluye variedad de tortas veganas y pastelería clásica integral.

La propuesta de “La Huella” es com-

partir y difundir el arte y la gastronomía sana, respetando la naturaleza.

El símbolo que distingue el lugar es la bicicleta. Es por ello que los dueños alientan el uso de este transporte con la instalación de dos bicicleteros. Una bici empotrada en la pared, en la parte superior de la entrada, da la bienvenida a este particular restaurante en Almagro.

Dirección: Guardia Vieja 3802 (esquina Bulnes), Almagro.

Teléfono: (011) – 15 61674900.

Horario: lunes a sábados de 12.00 a 00.00.

Descuento: 20% de lunes a miércoles; 15% jueves y viernes.

Excepciones (no aplica el descuento):

- 1) para productos de almacén y diseño;
- 2) para menú de almuerzo (precio fijo y único \$40);
- 3) para el combo de la tarde (opciones de \$25 a \$42);
- 4) sábado, feriados y noches con eventos artísticos.

No acumulable y con pago en efectivo.

CÍRCULO DE BENEFICIOS - GOURMET

La Robla, un restaurante con historia

Allá por los años 80 del siglo pasado abrió **La Robla** en un antiguo local ubicado en la esquina de Viamonte y Pasaje del Carmen. Hoy, después de casi 30 años, el restaurante continúa sorprendiendo con sabores y precios populares, además de su renovada imagen, pero sin dejar de lado lo tradicional.

La Robla es un verdadero almacén de pescados y mariscos frescos. Un ambiente totalmente renovado y una vereda al estilo madrileño sirven como atracción más allá de la excelente cocina española.

Vale destacar de su carta las clásicas “rabas de puta madre”, conocidas en toda la ciudad. También sus paellas, la caldereta a los 5 pescados y las cazuelas de mariscos. Todas las opcio-



nes de pescados y mariscos en la carta son frescas y de excelente calidad, como el “pulpo español de verdad”.

Hace poco, La Robla inauguró en Costa Rica esquina Medrano, corazón de Palermo, su bodegón español. Un lugar donde se puede acceder a un menú rico sin tener que gastar demasiado dinero.

El restaurante posee un horno de barro histórico de una panadería que estaba instalada en ese mismo lugar y dos aljibes vidriados e iluminados

que ambientan el salón.

En la carta se destacan el tapeo de frituras de pesca y el cochinillo al horno de barro (cortado al plato como en Segovia). El local posee una cava propia, aunque también es buena la oferta de cerveza tirada. Los postres más requeridos por los comensales son el tradicional budín español y la natilla.

Dirección:

- Sucursal San Nicolás: Viamonte 1615 (esquina Pasaje del Carmen). Teléfono: (011) 4811- 4484 / 4815-1526

Horario de atención: Todos los días de 10.00 al cierre

- Sucursal Palermo: Costa Rica 4001. Teléfono: (011) 4866-0005.

Horario: lunes a domingos (todos los días) de 8 a 01

Descuento: 25% descuento (no incluye menú ejecutivo). Válido en mesas de hasta 6 comensales, para almuerzos y cenas

www.facebook.com/larobla.viamonte.palermo

twitter: @la_robla

www.laroblarestaurant.com.ar



BLACKBERRY PRESENTÓ LOS EQUIPOS QUE SE VENDERÁN EN LA ARGENTINA

BlackBerry adelantó algunas de las novedades para este año, entre las que se destacan seis nuevos teléfonos, además de la *tablet PlayBook*, que hace algunos días recibió un fuerte impulso con el lanzamiento del nuevo sistema operativo OS 2.0.



Los nuevos dispositivos se van a fabricar en Tierra del Fuego, aunque no desde un primer momento, sino que se irán sumando lentamente a la producción. Todos los modelos contarán con el sistema operativo BlackBerry 7.

Entre los nuevos teléfonos aparecen BlackBerry Curve 9360, que incluye aplicaciones de redes sociales, acceso Wi-Fi, cámara de 5 MP con flash y navegación por panel táctil óptico; y BB Curve 9380, que tiene pantalla táctil y cámara incorporada de 5 MP.

Además, la empresa anunció que entre los objetivos para 2012 se encuentra el de recuperar el liderazgo en el segmento *smartphone*, y adelantó que antes de fin de año saldrán a la venta los primeros dispositivos con BBX, la nueva actualización de su sistema operativo.

LG LANZÓ EL PRIMER SMARTPHONE DE CUATRO NÚCLEOS, OPTIMUS 4X HD

El teléfono se dejó ver en el Mobile World Congress, en Barcelona, pero no se lanzará al mercado hasta finales del segundo trimestre del año.

LG ya inició el camino del doble núcleo hace un año con el Optimus 2X y ahora hace lo propio con los *quad-core*. El dispositivo funciona con un procesador Nvidia Tegra 3 que tendrá una velocidad de 1,5 Ghz. Al igual que los otros dispositivos vistos hasta la fecha, que integran el chip, la tableta Asus Transformer Primer y el HTC Quattro, el Optimus 4X HD será capaz de sacarle todo el

partido a la tecnología “4-plus-1”, ya que podrá gestionar mejor la vida de la batería.

El *smartphone* cuenta con Android 4.0 como plataforma gobernante, una pantalla de 4,7 pulgadas y resolución de 1.280 x 720 píxeles, 1GB de memoria RAM y 16 GB de almacenamiento interno.



General Motors presentó la nueva Chevrolet S10 2012, en 8 versiones, con cabina simple y doble y tracción 4x2 y 4x4.

La Chevrolet S10 2012 cuenta con el nuevo motor turbodiésel 2.8 CTDI, construido con materiales como el aluminio y el hierro, que garantizan su durabilidad. El turbo permite más torque en las rotaciones del motor, con respuestas más rápidas en la aceleración. Este motor tiene la capacidad de generar 180 caballos de fuerza y se relaciona con una transmisión manual de 5 velocidades o automática de 6.

Las versiones con transmisión manual cuentan con el sistema *Press Clutch to Start*, para que el auto no se encienda con una velocidad en el embrague, y el *Automatic Start*, que evita que los conductos sostengan la llave y el sistema de arranque se sobrecargue.

Los niveles de equipamiento de este modelo son el LS, LT y LTZ, este último con cabina doble y paragolpes del color de la carrocería con detalles cromados, retrovisores electrónicos abatibles, llantas de aleación de 17 pulgadas, estribos y barras para equipaje en el techo.



Para la seguridad, la Chevrolet S10 2012 cuenta con barras laterales de protección, columna de dirección colapsable, doble bolsa de aire para el conductor y su acompañante, protector de motor, inmovilizador de motor, diferencial autoblocante y frenos ABS con EBD. La versión LTZ agrega control de estabilidad, control de tracción, faros antiniebla delanteros y traseros.

La Chevrolet S10 2012 fue sometida a varias pruebas y recorrió más de 3 millones de kilómetros; pasó por todo tipo de caminos y condiciones climáticas.

Tras la aparición de los MINI Baker Street y Bayswater, la automotriz lanzó el Cooper Cabrio Highgate, la última versión especial que hace referencia a Londres, futura sede de los XXX Juegos Olímpicos.

A diferencia de los otros ejemplares, esta variante cuenta con una capota de lona retráctil y tiene capacidad para cuatro pasajeros. Además, se destaca por las terminaciones únicas, la variedad de motorizaciones y el nivel de equipamiento.

En lo que sí se parece al Baker Street y al Bayswater es en el origen de su nombre, puesto que también hace referencia a una de las zonas de la ciudad, en este caso, a una de las residenciales y más exclusivas de Londres. De hecho, es conocida por su arquitectura histórica, sus amplios espacios verdes abiertos y por contar con varias casas de numerosas celebridades del mundo del espectáculo.

Con respecto a su estética, a primera vista sobresale su tonalidad oscura, llamada “chocolate helado”, que combina con el color marrón de la capota y las rayas del capó (marrón y negro con bordes azules). De la misma manera, también se puede optar por tonos negro medianoche o

gris plata para la carrocería.

En cuanto a las llantas de aluminio de 17 pulgadas, tienen un diseño exclusivo con terminaciones cromadas y ocho radios que homenajean a la Union Jack, la bandera del Reino Unido. El nombre “Highgate” ubicado en los laterales y en los umbrales de las puertas completa su destacada imagen.

Esta edición saldrá a la venta en el mundo semanas antes de que se encienda la antorcha de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 a finales del mes de julio.





El gran actor: el vino... ¿y el teatro?

¿Quién no ha dejado “un peso de más” alguna vez en la compra, porque fue de visita y quería quedar superbién, o, a la inversa, recibió visitas y quería mostrarse como un excelente *bon vivant*?

Cuando usted es el invitado, podríamos decir que su responsabilidad llega hasta ahí, pero cuando a usted es el anfitrión, el tema no finaliza con la compra del vino. Todo lo contrario: comienza.

Ya tenemos al actor: el vino. Ahora debemos ubicarlo en el mejor de los teatros, con la mejor de las escenografías y con un buen director; en este caso, usted.

Disponer de un buen juego de copas



de degustación no es hipotecarse. Es recibir a “ese vino” con la mejor de las bienvenidas y con muchísimas ventajas, ya que este tipo de copas va perfectamente para tintos, blancos o espumantes.

Si quiere “hipotecarse” un poquito, vaya a los copones. Ya en este caso le sugeriría que se estire un poco más. A la hora de elegirlos, vea que sus curvas sean delicadas, que su cáliz o tronco tengan curvas seductoras y que tanto su base como su tallo sean sutilmente delgados.

Deberíamos cerrar este círculo con

una obligación: un muy buen sacacorchos. Los hay de dos tiempos muy buenos, pero si consigue los *Screw-pull* será la gloria. Para el opcional decantador es un toque de distinción. Le recomiendo lo mismo que para los copones: estírese y gaste un poquito más, pero evite los muy rústicos que pululan por ahí.

Ahora sí: todo está preparado. Que venga el vino y, con él, el diálogo, la amistad y la pasión.

Alfredo Terzano
Director Baco Club
Club Privado de Vinos

Descorchados 2012, la nueva Guía de Vinos de la Argentina

Patricio Tapia, reconocido periodista chileno especializado en vinos, lanzó su nueva guía de vinos Descorchados 2012, la más influyente y completa en Sudamérica.

En nuestro país es conocido por su programa en El Gourmet.com y por su columna de vinos en la revista de la misma emisora. Hace más de 13 años que Tapia realiza la guía de vinos más prestigiosa en Chile, que hoy también se comercializa en Brasil.

Descorchados 2012 contiene un resumen con mapas de todas las zonas vitivinícolas de nuestro país, las principales uvas para hacer vinos, todas las novedades en vinos y las revelaciones por cada valle, los más destacados exponentes de las nuevas variedades tintas y blancas, detalladas notas de cata y recomendaciones de

consumo y servicio.

A lo largo de más de 350 páginas, la guía despliega sus notas de cata efectuadas sobre la base de 1100 vinos argentinos, que degustó junto a los enólogos y agrónomos de cada bodega seleccionada. Así, Descorchados 2012 revela el camino realizado por Tapia para la elaboración de la guía. Un camino en el que buscó enriquecer cada cata compartiendo conversaciones con los mismos realizadores de los vinos.

Precio: \$99.
Punto de venta: Librerías Jenny y
El Ateneo

AVIONES

EL MUNDO DE LOS AVIONES ES APASIONANTE. VOLAR FUE LA FANTASÍA DE TODOS LOS TIEMPOS Y AL HOMBRE LE LLEVO SIGLOS LOGRARLO, HASTA QUE PUDO DOMINAR LOS VIENTOS Y SE REMONTÓ SOBRE ELLOS.

AUNQUE HAY MUCHOS TIPOS DE AVIONES, TODOS NECESITAN SI O SI DE ALGUNAS COSAS IMPRESCINDIBLES PARA EL VUELO:



ELEVADORES

SUPERFICIES DE CONTROL QUE VAN EN AMBAS COLAS HORIZONTALES DEL AVIÓN Y PERMITEN QUE EL AVIÓN SUBA O BAJE

TIMÓN DE DIRECCIÓN

SUPERFICIE DE CONTROL QUE VA EN LA COLA VERTICAL DEL AVIÓN Y PERMITE QUE GIRE EN LA DIRECCIÓN DE VUELO.

FUSELAJE
CUERPO PRINCIPAL DEL AVIÓN

FLAPS
SUPERFICIES QUE VAN EN EL ALA Y AL MOVERSE AUMENTAN LA SUSTENTACIÓN

ALAS
PERMITEN QUE EL AVIÓN VUELE AL PRODUCIR LA FUERZA DE SUSTENTACIÓN

ALERONES
SUPERFICIE DE CONTROL EN AMBAS ALAS QUE PERMITE AL AVIÓN QUE GIRE UNA PESTAÑA DE LAS ALAS Y QUE PRODUZCA EL "ROLL" (ROLL: GIRO DEL AVIÓN)



LA CHICA DE ROJO



TRES PAREJAS DE JOVENES FUERON A BAILAR. UNA DE LAS CHICAS ESTABA VESTIDA DE ROJO, LA OTRA DE VERDE Y LA OTRA DE AZUL. LOS TRES CHICOS ESTABAN VESTIDOS TAMBIÉN CADA UNO DE LOS MISMOS COLORES. ROJO, VERDE Y AZUL. LAS TRES PAREJAS ESTABAN EN LA PISTA CUANDO EL CHICO DE ROJO, PASANDO AL BAILAR JUNTO A LA CHICA DE VERDE, LE DICE:
 --¿TE HAS DADO CUENTA ANA? NINGUNO DE NOSOTROS TIENE PAREJA VESTIDA DE SU MISMO COLOR.
 LA PREGUNTA ES: ¿DE QUÉ COLOR VISTE EL COMPAÑERO DE BAILE DE LA CHICA DE ROJO???
 ¿CUALES SON?



PARA SABER LAS RESPUESTAS, ESCRIBINDOS A: SOLUCIONES@CONSEJO.ORG.AR

NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS EN EL CIB

Los 5 más consultados en el CIB

Administración y liquidación de sueldos y jornales. 9º Edición.
Orozco, Néstor R.; Scoppetta, Miguel A. Buenos Aires, Aplicación Tributaria, 2009.

Régimen de monotributo. 2º Edición actualizada y ampliada.
Rodríguez, Daniel A. Buenos Aires, La Ley, 2011.

Manual integral para la liquidación de sueldos y jornales y la administración personal.
Rezzano, Edgardo Buenos Aires, Buyatti, 2011.

Aspectos impositivos de asociaciones civiles y fundaciones.
Gecik, Pedro M.; Maiolo, Nicolás L.; Vanoli, Francisco J.; Franzese, Miguel A.; González, Mariela S.; Baños, Alejandro. Buenos Aires, Edicon, 2009.

Guía práctica liquidación del impuesto sobre los ingresos brutos. Provincia de Buenos Aires: análisis y casos prácticos. 3º Ed
Santos Romero, Analía. Buenos Aires, Aplicación, 2011.

Sistemas de prevención de lavado de activos y de financiamiento del terrorismo

Sintura, Francisco; Martínez, Wilson; Quintana, Fernando. Bogotá, Legis, 2011; 1 CD.

La finalidad de la obra es ser una herramienta que permita entender el fenómeno del lavado de activos y la financiación del terrorismo, sus consecuencias, la medición de los riesgos asociados, las metodologías para su prevención y la adopción de políticas con ese fin, además de dar a conocer la regulación nacional e internacional en la materia. ■



Manual de Derecho Tributario Internacional

Uckmar, Victor; Corasaniti, Giuseppe; De'Capitani di Vimercate, Paolo; Asorey, Rubén O.; Billardi, Cristián J. Buenos Aires, La Ley, 2011, 1º ed. argentina.

Esta obra es la edición argentina de un prestigioso Manual de Derecho Tributario Internacional. Desarrolla los principios y reglas generales de este derecho así como los fenómenos más novedosos originados en dicha área, como los vinculados a la doble imposición y al modelo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos); comprende el análisis teórico de tales aspectos y las cuestiones fiscales prácticas originadas en la globalización. ■

Administración de consorcios, countries y barrios privados utilizando Excel.

Albano, Horacio O.; Carratalá, Juan M. Buenos Aires, Omicron System, 2011, 2º ed., 1 CD-ROM

El objetivo de esta nueva edición actualizada y ampliada es facilitar la gestión administrativa de consorcios de propiedad horizontal, countries y barrios privados. Los autores desarrollaron los temas más relevantes para quienes ejercen el oficio de administradores y crearon aplicaciones informáticas de sencilla comprensión en Microsoft Excel que se encuentran en el CD-ROM que acompaña al libro. ■



Costeo del menú en gastronomía: análisis y gestión. Restó, bares, confiterías y servicios de catering.

Iacomucci, Norma H.; Royón, Alberto E. Buenos Aires, Osmar D. Buyatti, 2011, 2º ed.

Esta segunda edición agrega el concepto CALIDAD e incorpora un resumen de las Normas IRAM SECTUR 42800, referidas a la Calidad en el servicio gastronómico. El libro pretende llegar a una determinación del costo total del menú con la mayor exactitud posible. Analiza también compras e inventarios, la elaboración de un menú y algunas herramientas de management aplicadas a la gastronomía. ■



El convenio multilateral del impuesto sobre los ingresos brutos

Halley Cabrera, Luis M.; Karaben, Raúl E.

Buenos Aires, Errepar, 2011. (Colección Biblioteca Profesional y Empresaria. Impuestos)

Esta obra tiene como objetivo orientar sobre las resoluciones generales o particulares de la Comisión Arbitral en relación con el Convenio Multilateral del Impuesto sobre los Ingresos Brutos. ■

¿QUÉ LEEN LOS PROFESIONALES?

Análisis Financiero de Proyectos de Inversión. 2º Edición

Carlos A. Aliberti – EDICON - Fondo Editorial Consejo, 2012

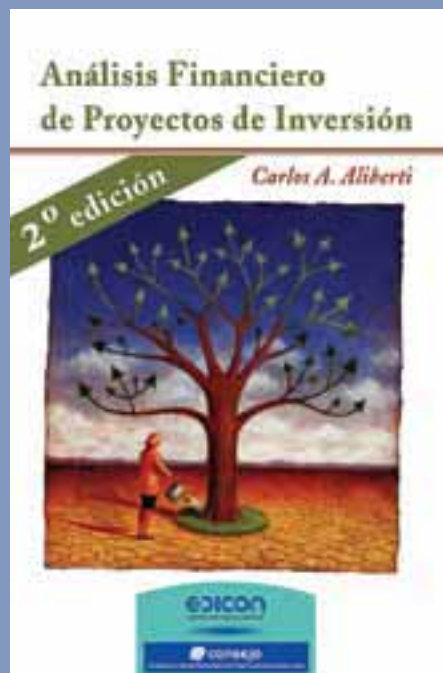
Por Dr. LE. Julio R. Rotman

Secretario del CPCECABA

El autor de este trabajo, Carlos Aliberti, es licenciado en economía y especialista en mercados de capitales de la Universidad de Buenos Aires.

El hecho reconocido por la doctrina tradicional acerca de la no incidencia del financiamiento sobre el resultado económico de cualquier actividad productiva en condiciones normales, lleva al autor a formular un criterio para identificar y evaluar el beneficio del financiamiento. Asimismo distingue entre el resultado económico de la actividad y el resultado financiero de su emprendedor, conforme con el capital propio que éste integre para su realización.

El criterio de trabajo que se propone cobra particular significado para evaluar el financiamiento de la pequeña y mediana empresa que no accede al dinero de terceros mediante la oferta pública de títulos, sino a través de una negociación privada directa.



Top Ten en libros de economía y negocios - Librerías Cúspide - Septiembre 2011

1 Otálora, Mariano. *Inversiones para todos* Planeta

2 Kiyosaki, Robert. *Padre Rico, Padre Pobre*.

Punto De Lectura

3 Lousteau, Martín. *Economía 3D*. Sudamericana

4 Bensaid, Daniel. *Marx ha vuelto*. Edhasa

5 Wolk, Leonard. *Coaching*. Gran Aldea

6 Abratte, Cristian. *Aprende a ser Rico*. Hojas Del Sur

7 Wolk, Leonardo. *Coaching en Acción*. Gran Aldea

8 Sharma, Robin. *Las 8 Claves del Liderazgo del Monje que Vendió su Ferrari*. De Bolsillo

9 Beahm, George. *Yo Steve Jobs*. Paidós

10 Rulicki, Sergio. *Comunicación no Verbal*. Granica

SEÑOR, LLAMARON DE LA AFIP

QUE HABLEN CON EL CONTADOR

TAMBIÉN VINIERON LOS DEL SINDICATO

AL CONTADOR...

Y ACÁ AFUERA ESTÁN LAS 15 PROMOTORAS
PARA EL CASTING. ¿QUE VEAN AL CONTADOR?

NO, NO. DE ESO ME ENCARGO YO...

